مأموران جديد

خاطرات یک مشاور خارجی در کشورهای کمتر توسعه یافته

نویسنده : ریچارد دی . مالون

مترجم : سید حسین علوی لنگرودی

بسم الله الرحمن الرحيم

اندیشه

ماموران جدید

خاطرات یک مشاور خارجی
در کشورهای کمتر توسعه یافته

نویسنده : ریچارد دی مالون
مترجم : سید حسین علوی لنگرودی

مالون، ریچارد — Mallon , Richard D
ماموران جدید: خاطرات یک مشاور خارجی در کشورهای کمتر توسعه یافته/نویسنده ریچارد دی. مالون؛ مترجم حسین علوی لنگرودی./تهران: اندیشه مانا، ۱۳۸۵.
۱۹۲ص .: مصور، نقشه — ISBN 964-95737-4-7.
فهرستنویسی بر اساس اطلاعات فیپا
عنوان اصلی: The new missionaries : memoirs of a foreign Adviser in less - developed countries, 2000 .
۱. کشورهای در حال رشد - سیاست اقتصادی. ۲. کمک های اقتصادی - کشورهای در حال رشد. ۳. متخصصان کشورهای در حال رشد. الف. علوی لنگرودی، حسین، ۱۳۵۹ - ، مترجم. ب. عنوان. ج. عنوان: خاطرات یک مشاور خارجی در کشورهای کمتر توسعه یافته.
HC۵۹/۷/م۲۵م۲ — ۳۳۸
۱۳۸۵ — ۹۰۰۹۱۷۴/
کتابخانه ملی ایران — ۸۴-۴۱۰۷۴م

ماموران جدید

خاطرات یک مشاور خارجی در کشورهای کمتر توسعه یافته

ریچارد دی . مالون

The new missionaries
memoirs of a foreign Adviser:
in less - developed countries, 2000
Mallon , Richard D

مترجم: سید حسین علوی لنگرودی
ناشر: انتشارات اندیشه مانا
نشانی: شمیران، دزا شیب، کوچه شهید فلاح، روبروی پارک آدینه، شماره ۱۴،
تلفن: ۲۲۲۴۷۸۵۵ ، ۲۲۲۰۱۰۹۳ ، ۰۹۱۲۶۳۰۳۴۱۰
چاپ اول: بهار ۱۳۸۵
ویراستاری: ریحانه قاسم زاده
حروف چینی: راشین تبریزی
صفحه آرایی: روح اله رجبلو
طراحی جلد: سعید عمادی
مجری: چاپ و تبلیغات تذرو (۰۹۱۱-۲۳۱۱۰۱۵)
چاپ: سحاب
لیتوگرافی: نقره آبی
شمارگان: ۲۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۶۴-۹۵۷۳۷-۴-۷ — ISBN 964-95737-4-7
بهاء: ۲۰۰۰۰ ریال

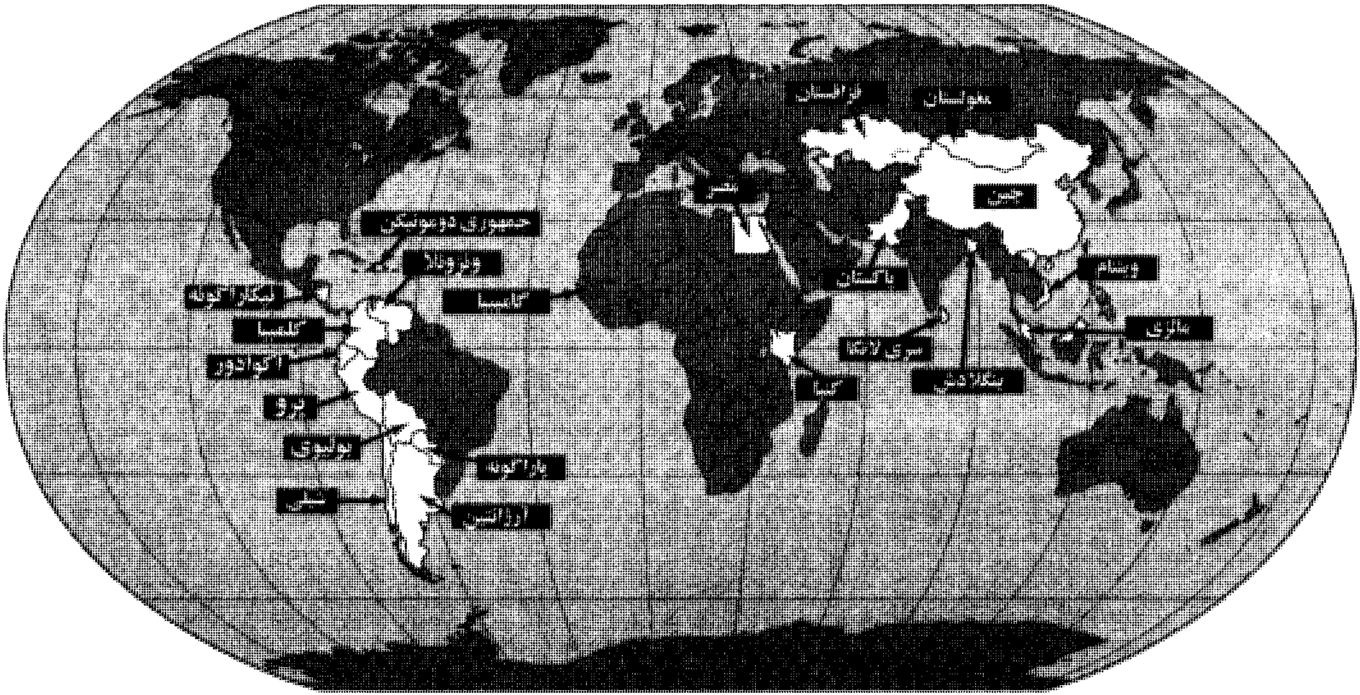
تقدیم به خانواده ام

که هرچه دارم از آنهاست.

فهرست مطالب

عنوان | صفحه

کشورهایی که در متن کتاب به آنها اشاره شده است



مقدمه مترجم

موضوع توسعه کشورهای جهان سوم از جمله مسائل مورد توجه بسیاری از سازمان‌های بین‌المللی و همچنین دولت ها در سالیان اخیر بوده است. برای نیل به این مقصود، بسیاری از این سازمان ها اقدام به تربیت مشاوران سیاسی و اقتصادی نموده و سپس آنها را در کشورهای کمتر توسعه یافته به کار می گمارند. این مشاوران از راه های مختلف می کوشند تا تحولات لازم را در سازمان ها و نهاد های دولتی و غیر دولتی این کشورها به وجود آورده، و از این طریق بستر مناسبی برای پیاده کردن سیاست های مورد نظر سازمان های متبوع خود فراهم آورند. یکی از این سازمان‌های بین المللی، موسسه توسعه بین المللی هاروارد موسوم به « HIID » می باشد که نویسنده کتاب یعنی ریچارد دی مالون نیز از اعضای آن بوده است. این موسسه در چند دهه اخیر، میلیون ها دلار صرف آموزش و تربیت مشاوران اقتصادی و سیاسی جهت فعالیت در کشورهای کمتر توسعه یافته، نموده است و در این مسیر از حمایت مالی نهاد هایی چون بنیاد فورد برخوردار می باشد.

نویسنده کتاب، نزدیک به چهل سال را به عنوان مشاور اقتصادی در کشورهای کمتر توسعه یافته گذرانده و حاصل تجربیات و فعالیت های خود را طی این مدت، در کتاب حاضر گنجانده است. سال هایی که او در این حرفه مشغول به کار بوده است، سال هایی پر تلاطم در عرصه سیاست و اقتصاد بوده اند، یعنی دهه های ۶۰ ، ۷۰ و ۸۰ میلادی، که جهان از یک سو، در گیرو دار جنگ

سرد و رویارویی ابر قدرت های شرق و غرب، و از سویی دیگر تحولات انقلابی و رادیکال بوده است. همان طور که نویسنده نیز بارها اشاره می کند، جو حاکم بر دولت ها و سازمان های دولتی در این سال ها، جوی سیاست زده و احساسی است که به هرگونه اصلاح طلبی و دگرگونی به چشم شک و تردید می نگرند و وجود چنین دیدگاهی، در آن دوران، باعث شده بود تا حرفه مشاوره سیاسی و اقتصادی با چالش ها و موانع بسیاری روبرو گردد. نویسنده در سال‌های واپسین خدمت خود در HIID ، به کشورهای رها شده از بند کمونیزم مانند کشورهای آسیای میانه و مغولستان سفر می کند که تجربیات ارزنده او در این کشورها، اطلاعات زیادی را در مورد وضعیت آنها در سالیان گذر از کمونیزم به سوی کاپیتالیزم در اختیار خواننده قرار می‌دهد.

آنچه نویسنده در همه جای کتاب بر آن تاکید دارد، این مساله اساسی است که برای توسعه و پیشرفت هر کشوری، فرمول و راه حل خاص همان کشور می بایستی سنجیده و اجرا شود و مسؤولیت برنامه ریزی و اجرای این فرایند ها نیز بایستی بر عهده کارشناسان و اقتصاددانان خود این کشورها نهاده شود. در این میان نباید انتظار داشت که موفق بودن یک الگوی توسعه و رشد به معنای کارآمد و موثر بودن در تمام کشورها باشد و در این مسیر نباید دست به تقلید کورکورانه زد بلکه باید با استفاده از الگوهای توسعه موجود و ایجاد تغییرات هدفمند در آنها، سکوی پرتابی برای هر کدام از کشورهای کمتر توسعه یافته، پیدا کرد.

از خواننده این کتاب انتظار می رود تا در هنگام مطالعه آن، همیشه این پرسش اساسی را در ذهن خود تکرار کند که چرا سازمان های بین المللی و کشورهای توسعه یافته، همه ساله میلیون‌ها و شاید میلیاردها دلار صرف آموزش مشاوران و به قول نویسنده کتاب " ماموران جدید " خود می کنند و سپس آنها را برای اجرای طرح های توسعه ای، که در بسیاری موارد به وسیله خودشان تامین مالی می شود، به کشور های کمتر توسعه یافته یا به عبارت روشن تر، "عقب نگه داشته شده " می فرستند ؟ آیا این سازمان ها و دولت ها، واقعا در پی پیشرفت و تعالی کشورهای کمتر

توسعه‌یافته هستند یا منافع دیگری را در این میان دنبال می کنند ؟ آیا مشاورانی که توسط این سازمان‌ها و دولت ها تربیت می شوند، سربازانی مجهز به سلاح ایده و نظر نیستند که به دنبال نفوذ در سایر کشورها و تامین منافع سازمان ها و دولت های متبوع می باشند؟ اگر نگاهی به فهرست این سازمان ها بیندازید، یک نکته مشترک را در تمامی آنها خواهید یافت، و آن، حمایت همه جانبه شرکت های چند ملیتی و مراکز اصلی سرمایه جهان از آنهاست، حمایت هایی که به صورت مالی، نظری و عملی صورت می پذیرد تا تلاش های کشورهای عقب نگه داشته شده برای رشد و توسعه در یک مسیر از پیش تعیین شده و قابل کنترل از جانب این مراکز قدرت و سرمایه هدایت شود. البته در این جا باید یادآوری کنم که مالون نیز در بخش های گوناگون کتاب، به ناکارآمدی و بی فایده بودن برخی از طرح های پیشنهاد شده از سوی سازمان های بین المللی توسعه، اشاره می کند و خواستار ایجاد تحول در این زمینه می شود. از دیدگاه نویسنده کتاب، اجرای اصلاحات اقتصادی در صورت بسترسازی مناسب و فراهم آوردن بنیان های سازمانی و مردمی (چیزی که نویسنده آن را "مردم - سازندگی" می نامد) امکان پذیر خواهد بود که این امر نیز، نیازمند ایجاد تحول ساختاری در حیطه های اداری، سازمانی و فرهنگی است.

در پایان باید از جناب آقای دانایی، که در تمام مراحل ترجمه این کتاب مشوق و یاری دهنده‌ام بوده اند، و همچنین از آقای دکتر عبیری به خاطر راهنمایی های ارزنده‌شان، سپاسگزاری نمایم.

سید حسین علوی لنگرودی

زمستان ۱۳۸۴

مقدمه نویسنده

در سال ۱۹۶۱، هنگامی که به اتفاق همسر و دو دختر جوانم از اولین مأموریت دو ساله خود به عنوان مشاور خارجی در پاکستان بر می گشتیم، تصمیم گرفتیم تا توقف کوتاهی در شیلی داشته باشیم، جایی که همسرم و دخترانم در آنجا دیده به جهان گشودند ما فکر می کردیم که گذر از کنار کوه های سر به فلک کشیده « آند » و تماشای مناظر رویایی آن مناطق از پنجره قطاری که از مقصد «بوینس آیرس» می آمد، می تواند بسیار لذت بخش و جالب باشد، غافل از این که خطوط آهن زهوار در رفته آرژانتین، ما را از این لذت بیکران محروم خواهد ساخت.

واگنی که ما در آن بودیم، واگنی چوبی بود که از هر جای آن صدای ناله و فغان چوب به گوش می رسید و در هنگام عبور از « پامپاس » (علفزارهای منطقه آمریکای جنوبی)، در هر لحظه ای به شکلی در می آمد.

پس از تأخیرهای متعدد، سرانجام در تاریکی شب به « آند » رسیدیم. در آنجا اوضاع وخیم تر بود: در زمان عبور بسیار کند و آهسته ما از داخل تونل ها، دود زغال سنگ به داخل کوپه ما هجوم می آورد، به طوری که ما را مجبور می کرد برای تنفس بر روی کف کوپه دراز بکشیم. وحشت و ترس زمانی به اوج خود رسید که دختر کوچکم، ناگهان از حال رفت که خوشبختانه پس از مدت کوتاهی، دوباره به

حالت اولیه بازگشت. اما لباس های ما آنقدر خوشبخت نبودند که بتوانند دوباره به حالت اولیه خود بازگردند! و ما مجبور شدیم پس از پایان سفر، آنها را دور بیندازیم.

رویدادهای غیر منتظره و گاهی اوقات هولناک، بخشی جدانشدنی از زندگی در کشورهای کمتر توسعه یافته یا LDCSبه شمار می آید. «مأموران جدید»، لقبی که من به مشاوران خارجی در کشورهای کمتر توسعه یافته باید بدهم، با خطراتی که مبلغان و مأموران سنتی در جنگل ها و سایر مکان های ناخوشایند با آن روبرو بودند، مواجه نیستند. اما در عوض، امروزه از این مأموران جدید با نام «آمریکایی های کثیف» یاد می شود، کسانی که در ویلا های مجلل یا هتل های شیک و لوکس پایتخت های کشورهای جهان سوم و در نزدیکی نهادها و سازمان های دولتی زندگی می کنند. مشکلات و کاغذ بازی های اداری، خطرات سیاسی و مهم تر از همه، بیگانه هراسی مردم این کشورها، از جمله تهدیدات و دشواری هایی هستند که بر سر راه این مشاوران قرار دارند و دست کمی هم از آسیب های فیزیکی ندارند. برخی می گویند مأموران جدید با آغوش باز با این تهدیدات روبرو می شوند تا بتوانند سیاستمداران و گروه های قدرتمند کشورهای کمتر توسعه یافته را به سمت و سویی که خودشان می خواهند، هدایت کنند و گرایش به بازارهای آزاد اقتصادی را در میان آنها تقویت نمایند. این افراد همان کسانی هستند که برای نیل به مقصود خویش، حتی از دخالت در امور داخلی کشورهای دیگر نیز ابایی ندارند. چنین اقداماتی باعث بروز دشمنی و رویارویی بین آنها و کسانی می شود که قدرت را در اختیار دارند و از وضعیت موجود نفع می برند. وجود چنین خصومت ها و دشمنی هایی، می تواند حتی به سطوح پایین تر جامعه نیز کشیده شود. به طوری که مردم طبقه متوسط و پایین جامعه را نیز به خاطر اعتراض به قیمت مواد غذایی و خدمات عمومی، به خیابان ها بکشاند.

بنابراین غیر عادی نیست که بسیاری از تحولا ت و اصلا حات سیاسی به واسطه تغییر در دولت ها (ولو این که با قوه قهریه صورت پذیرد) و یا اخراج مشاوران خارجی، به وجود می آیند.

امروزه شغل مشاور اقتصادی و سیاسی به آن گونه که در آغاز فعالیت من در این حرفه در چهل سال پیش پرخطر بود، مملو از مخاطرات و چالش های گوناگون نیست. در فرهنگ لغت، در تعریف واژه « مأمور» آمده است: « کسی که به طور جدی به دنبال انجام وظیفه و القای عقیده ای خاص به دیگران و همسو نمودن آنها با خود است.» گروه های مشاوره ای که من با آنها همکاری داشته ام، هیچ کدام در کار اصلا حات سیاسی، فعالیت نمی کردند. ما عمدتاً به گسترش سازمان های مدرن و نهادهایی کمک می کنیم که مسؤول طراحی و اجرای سیاست های عمومی و کلا ن کشورهای در حال توسعه هستند. سازمان هایی مانند شورای مشاوران اقتصادی ایالا ت متحده آمریکا، که در حال برنامه ریزی و تجزیه و تحلیل رویدادهای اقتصادی جهان هستند و یا نهادهایی مانند بانک های مرکزی و سازمان های پولی و مالی شبیه بانک مرکزی آمریکا و یا ادارات بودجه و وزارتخانه ها. چنین سازمان ها و نهادهایی در کشورهای در حال توسعه (البته اگر در این کشورها چنین نهادهایی وجود خارجی داشته باشند) طی ۴۰ سال اخیر، از عملکردی بسیار ضعیف و ناکارآمد برخوردار بوده اند. بسیاری از دولت های کشورهای در حال توسعه، از میزان کسری بودجه خود آگاهی ندارند و اصلاً نمی دانند که ریشه بروز چنین کسری بودجه هایی، تا چه حد به سیاست های انبساطی پولی و تورم بستگی دارد. آنها حتی از روابط میان سیاست های (اقتصادی) داخلی، نرخ ارز و تراز پرداخت های بین المللی هم درک درستی ندارند.

اما در سال های دهه ۱۹۵۰، وضعیت تا حد زیادی تغییر یافت. در این سال ها میزان کمک های خارجی به کشورهای کمتر توسعه یافته به طرز قابل ملاحظه ای افزایش یافت و از این کمک ها برای تهیه، تنظیم و اجرای برنامه های توسعه بلند مدت و پروژه های زیر بنایی استفاده شد.

اعلام رسمی افزایش قابل ملاحظه کمک های خارجی برای کشورهای در حال توسعه در جریان سخنرانی سالانه رئیس جمهور ترومن در سال ۱۹۴۹ صورت پذیرفت. او که سرمست از موفقیت کامل طرح مارشال در کمک به بازسازی اروپای ویران شده از جنگ سخن می گفت، به طور رسمی اجرای برنامه «رکن چهار» را به منظور کمک رسانی به کشورهای فقیر، اعلام نمود. یک سال پس از آن یعنی در سال ۱۹۵۰، وزرای امور خارجه کشورهای مشترک المنافع انگلستان در «سیلون» گرد هم آمدند و برنامه ای مشابه برنامه ترومن را با نام «طرح کلمبو» آغاز کردند. هدف این برنامه، تشدید توسعه اقتصادی کشورهای آسیای جنوبی و آسیای جنوب شرقی بود. سایر کشورهای پیشرفته نیز خیلی زود به این برنامه پیوستند و پس از مدتی با تصویب طرحی در سازمان ملل متحد، از هر کدام از کشورها خواسته شد تا یک درصد از تولید ناخالص ملی خود را به این کار اختصاص دهند. هر چند که تعداد کمی از این کشورها، به این امر جامه عمل پوشاندند، اما میلیاردها دلار کمک خارجی در هر سال به صورت کمک به کشورهای در حال توسعه جمع آوری و توزیع می شد و بخش اعظم آن هم به صورت کمک های فنی مورد استفاده قرار می گرفت.

اما آنچه در آن زمان به درستی درک نشد این نکته بود که توسعه سازمانی و اداری در کشورهای کمتر توسعه یافته، تا چه حد پیچیده تر و دشوارتر از کمک به بازسازی اروپای جنگ زده در قالب طرح مارشال می باشد. بخشی از این تفاوت ها برمی گردد

به تفاوت در نظام آموزشی و فقر، عقاید مذهبی و ایدیولوژیکی و گستردگی بنیان های حقوقی و قضایی در این کشورها. یکی دیگر از عوامل مشکل زا در این بین، بعد انسانی قضیه است. روابط بین مشاور خارجی و همتایان او در کشورهای کمتر توسعه یافته نیز، بسیار مهم و حایز اهمیت است. مشاوران سیاسی و اقتصادی محلی، که بیشترشان از دانشگاه های خارجی (و عمدتاً غربی) فارغ التحصیل شده اند، در می یابند که همتایان خارجی آنها، کاملاً با آنها فرق دارند. اغلب مشاوران اقتصادی و سیاسی بومی، دل خوشی از دخالت مشاوران خارجی و بی صداقتی آنها ندارند چون که تا حدی از نیت واقعی این مشاوران خارجی آگاه هستند.

بدون تردید، دانشگاه ها می توانند نقش تعیین کننده ای در بهبود این رابطه ایفا کنند و این نگرش را بین دانشجویان خود رواج دهند که مشاوران خارجی نه در سیاست، بلکه در آموزش فعال هستند، اما دانشگاه ها در مورد کار و فعالیت مشاوران خارجی نیز عقاید و نظریات خاص خود را دارند. دانشگاه ها اصلاً راضی نمی شوند که نخبگان و اعضای هیأت علمی آنها به جای تدریس و تحقیق، راهی کشورهای خارجی شوند. از سویی دیگر، دانشگاه ها از این بیم دارند که فعالیت این مشاوران در کشورهای خارجی با اعتراض مقامات و حتی مردم آن کشورها مواجه شود و در نتیجه، اعتبار و آبروی آن دانشگاه ها که این افراد از آنجا فارغ التحصیل شده اند، زیر سئوال برود. این امر در صورتی که مشاور خارجی به جای تمرکز بر آموزش به فعالیت های سیاسی بپردازد، تشدید می شود.

از سویی دیگر، رسالت اصلاحات سیاسی محوله به مشاوران خارجی، با تغییرات در اهداف، جهت کمک های خارجی همراه است. این تغییرات در وهله اول به واسطه رقابت های سیاسی بین المللی پدیدار می گردند و در درجات بعدی، به دلیل

بروز بحران های اقتصادی. به عقیده من طی سالیان اخیر، جهت و سمت و سوی کمک های فنی کشورهای توسعه یافته به کشورهای کمتر توسعه یافته از حالتی که من آن را « مردم- سازندگی » می نامم به حالت « اصلاحات سیاسی دیکته نشده از سوی نهادهای بین المللی ارایه دهنده این کمک ها » تغییر یافته است به طوری که تطبیق و همسو شدن با این اصلاحات یکی از شروط اصلی برای برخوردار شدن از کمک های خارجی اضافی می باشد. به نظر من، مشاوران سیاسی و اقتصادی خارجی، تبدیل به مأموران و سپاهیان جدید شده اند، چیزی که در ابتدا چنین نبوده است.

من همیشه بر اهمیت تفاوت فاحش بین مأموران قدیم و جدید تأکید ورزیده ام. مأموران و مسیونرهای قدیم به توسعه مدارس، بیمارستان ها و سایر نهادهای مدرن در کشورهای فقیر، کمک های بسیاری می کردند. توجه اصلی آنها به ترویج تعالیم انجیل معطوف بود. اینان معتقد بودند که تنها راه نجات ملل عبارت است از رسوخ بر ایمان و اعتقادات مردم و تغییر دادن افکار آنها. در معنی واژه مأمور یا مسیونر در فرهنگ لغت آمده است: « کسانی که دارای روحیه و دلسوزی آتشین هستند و مشتاق ایجاد تحول مثبت ». به عبارت روشن تر، آنها بیشتر از آن که آموزگار باشند، پنددهنده و نصیحت کننده هستند. اما من به نوبه خود فکر نمی کنم که توانسته باشم یک پنددهنده و واعظ باشم زیرا آنقدر قدرت معنوی و ایمان در خود ندیده ام که راه رستگاری و نجات را به دیگران نشان دهم.

تفاوت بین مأموران قدیم و جدید، به ویژه از نوع مشاوران سیاسی و اقتصادی، مانند تفاوت بین اصلاح طلبان تندرو و اصلاح طلبان تدریجی است. طرفداران اصلاحات سریع یا همان « طرفداران شوک درمانی » معتقدند که تحول بنیادین و

اساسی در سیاست های کلان، یکی از ضرورت های اصلی در گذر از بحران های اقتصادی است، در حالی که اصلاح طلبان تدریجی مانند من، معتقدند که اصلاحات نیازمند زمان است. به عقیده این گروه، اصلاحات اقتصادی سریع و ناگهانی، نه تنها ممکن است سودمند نباشد بلکه مضر و خطرناک نیز می تواند باشد که این خود می تواند به اصل اصلاحات لطمه جبران ناپذیری وارد کند. تعارض بین طرفداران اصلاحات سریع یا شوک درمانی و طرفداران اصلاحات تدریجی، پس از فروپاشی بلوک شرق و روند سریع جهانی سازی اقتصاد، شدت بیشتری یافته است.

بسیاری از کشورها می کوشند تا اقتصاد بازارهای رقابتی جهانی را گسترش بیشتری بخشند و اقتصاد ملی خود را همسو و هم جهت با آن شکل دهند حتی اگر فاقد سازمان ها و نهادهای کارآمد و مؤثری باشند که وظیفه شان قانونمندی و نهادینه کردن قوانین جدید بازی است.

با این همه، هدف من از انتشار این خاطرات، پند و اندرز دادن نیست؛ بلکه متوجه کردن ذهن خواننده به سوی مسائل خاص این بازی و پیامدهای آن است. برای تحقق این هدف، خواننده باید با چالش ها و مسائلی که یک مشاور خارجی با آنها روبروست، آشنا شود. در این میان کوشش و تلاش من بر آن بوده است که تجربیات خود را طی نیم قرن اخیر، که نزدیک به بیست سال آن در خارج از کشورم بوده است، در اختیار خواننده گرامی قرار دهم. سفر بیست ساله ام، پر بود از خاطرات و مشکلات فراوان که اگر توانسته باشم در جهت کمک به کشورهای فقیر در راستای افزایش توانایی حل مشکلاتشان، کاری کرده باشم، تحمل این مشکلات و خطرات برایم آسان تر جلوه خواهد کرد، هر چند که در این میان، خانواده ام را دچار زحمات و سختی هایی کرده ام که سزاوار آن نبوده اند.

فصل یکم

آماده شدن
برای حرفه
«مشاور خارجی»

آماده شدن برای حرفه «مشاور خارجی»

من در لس آنجلس و در خانواده ای پرورش یافتم که زیر بار رکود بزرگ، خرد شده بود، با پدری شکست خورده، مادری با اراده و مصمم و برادر بزرگ تری که هرگز نتوانست با چالش ها و مشکلات زندگی، روبرو گردد. ما یک زندگی بخور و نمیر داشتیم و هیچگاه پولی برای پس انداز در اختیار نداشتیم. مادرم که زمانی بازیگر تئاتر بود، با خون دل خوردن و از جان گذشتگی هزینه مالی کلاس های موسیقی من و برادرم را تأمین می کرد. او حتی پیش از شروع جنگ جهانی دوم، به خاطر ما در یک کارخانه کوچک هواپیما سازی شروع به کار نمود و بدین ترتیب بود که ما توانستیم از خانه محقر و کوچکمان به یک مکان بهتر نقل مکان کنیم. این مکان جدید، یک خانه قدیمی متعلق به "فرانک لوید رایت "بود و اتاق من نیز اتاقی کوچک و جدا از بقیه ساختمان بود که زمانی خدمتکار خانه در آنجا زندگی می کرد و در ورودی جداگانه ای هم داشت. همین امر، باعث جدا شدن من از پدر، مادر و برادرم و به نوعی مستقل شدن من از آنها در زمان تحصیل در دبیرستان شد. من تا حد زیادی به حال خود رها شدم به علت آن که بخش عمده زمان فراغت پدر و مادرم با برادر تقریباً معلولم می گذشت.

چنین استقلال و انزوایی ممکن است برای یک پسر چهارده ساله محنت بار و ناخوشایند باشد، اما آموزه های دینی، به من آموخت که بردبار و شکیبا و در عین حال

کوشا باشم. آنچه که من بیش از هر چیز در پی آن بودم، جلب اعتماد و احترام خانواده و دوستانم بود. شاید به همین دلیل بود که همیشه در نمایش های مدرسه، نقش " آبراهام لینکلن " به من واگذار می شد و یا این که دوستانم همیشه مرا به عنوان قاضی و داور بین خود بر می گزیدند و شاید هم به همین دلیل بود که در زمان جنگ جهانی دوم وقتی که من در حال سپری کردن دوران خدمت خود در نیروی دریایی بودم، یک راننده ناشناس مرا به طور مجانی سوار ماشین خود کرد و از من خواست تا ماشین او را به لس آنجلس برگردانم !

من بنا به رسوم خانوادگی خود، به آموختن هنر پرداختم. تابستان هر سال را در مدارس هنری سپری می کردم و بازی در تئاتر را به صورت نیمه حرفه ای ادامه می دادم تا این که حمله هوایی ژاپنی ها به "پرل هاربر" روی داد و دوران بازیگری ام در تئاتر به علت ورود من به جرگه تفنگداران نیروی دریایی ایالا ت متحده به پایان رسید و دیگر به صحنه تئاتر باز نگشتم. در دوران خدمتم به عنوان تفنگدار دریایی مدتی را به عنوان ملوان ساده گذراندم و پس از آن به عنوان افسر نیروی دریایی تعلیم دیدم و به شرق منتقل شدم و چند ماهی را نیز در دانشگاههای پرینستون و NROTC سپری کردم، جایی که پس از جنگ، با دو مدال افتخار و یک بورس تحصیلی ارزشمند به آنجا بازگشتم. در دانشگاه پرینستون که در آن زمان به عنوان "جنوبی ترین دانشگاه شمال" شهرت داشت، شعور اجتماعی من شکل کامل تری به خود گرفت که این خود تا حد زیادی بر روحیات انزواطلبانه مسیحی من تأثیر گذاشت و مرا از دین به سوی هنر کشانید.

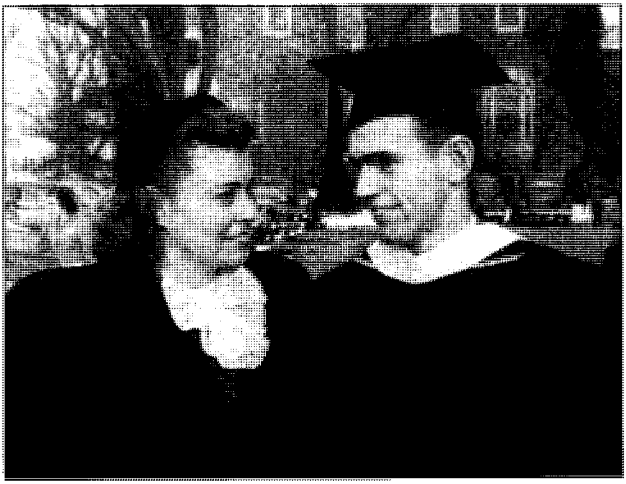
در همین دانشگاه بود که به ریاست شرکت تعاونی دانشجویان و همچنین نمایندگی دانشجویان دانشگاه های شرق برگزیده شدم و با این سمت ها، سفرهای بسیاری به نیوجرسی، هاروارد و حتی واشنگتن داشتم. این سفرها، علاوه بر این که باعث ارضای

خواسته ها و خواهش های دوران جوانی ام می شد و نیاز من به ماجراجویی را برآورده می ساخت، باعث جلب توجه من به مسائل بین المللی متداول آن زمان نیز، می شد.

بنابراین، تصمیم گرفتم تا وارد مدرسه عالی امور ملی و بین المللی که بعدها به مدرسه « وودرو ویلسون » تغییر نام داد، شوم. در تابستان سال ۱۹۴۸ ، من یک بورس تحصیلی در انگلستان به دست آوردم. موضوع پایان نامه ام، سازمان و کنترل صنعت انگلستان در دوران بازسازی پس از جنگ بود. در همان دوران، از من مصاحبه ای جهت برخورداری از بورس تحصیلی "رودز" به عمل آمد. اما علاقه اصلی من به تحقیق و مطالعه بر روی مسائل اروپای شرقی و آسیا، متمرکز شده بود. به همین علت بود که اقدام به گذراندن چند واحد زبان روسی نمودم، اما پس از مدت کوتاهی، علاقه روزافزونی به آمریکای لاتین پیدا کردم.

در تابستان سال ۱۹۴۷، در اردویی که به وسیله مؤسسه مسایل جهانی ترتیب داده شده بود، شرکت کردم و در آنجا بود که مهم ترین زن زندگی ام را ملاقات کردم. یک دانشجوی دوره فوق لیسانس اهل شیلی به نام « ماریا ایگناسیا برنالزمونترو » به طور خلاصه « ناچا ». او برای اولین بار توجه ام را اینگونه به خود جلب کرد که در جمع آوری کرم خاکی به من کمک کرد و در زمان ماهیگیری ام نیز ساکت و آرام در یک کانو نشست تا مزاحم ماهیگیری ام نشود. در برخورد دیگری نیز من در هنگام بستن در یک ماشین کروکی، دست او را به طور غیر عمد، له کردم !که او با داد و هوار از من خواست که در را باز کنم تا بتواند انگشتانش را از لای در بیرون بکشد. در همان موقع بود که من فهمیدم شریک زندگی پرفراز و نشیب خود را در حرفه پرماجرای مشاور بین المللی یافته ام.

نامزدی من و ناچا، تا پس از فارغ التحصیل شدن من از دانشگاه پرینستون میسر نشد. پس از این رویداد مهم، من توانستم بورس تحصیلی مدرسه وودرو ویلسون را برای ادامه



ناچا و دیک در مراسم فارغ‌التحصیلی از دانشگاه برینستون ، فوریه ۱۹۴۹

تحصیل در مقطع فوق لیسانس به دست آورم. من به خاطر کالیفرنیایی بودن، اجازه داشتم تا از بورس تحصیلی ایالتی نیز استفاده کنم که چنین نیز کردم و تصمیم گرفتم وارد دانشگاه " برکلی " کالیفرنیا شده و در آنجا ادامه تحصیل دهم و رابطه ای دورادور و از فاصله ای بسیار زیاد با ناچا داشته باشم که در هاروارد، در حال گذراندن تحصیلا ت خود در مقطع دکترا بود.

من به عنوان یک جوان، می توانستم با مطالعه و تحقیق، چیزهای زیادی راجع به تاریخ و سیاست یاد بگیرم اما برای درک بهتر و همه جانبه اقتصاد، برخورداری از آموزش رسمی، امری ضروری بود. به همین علت رشته اقتصاد را به عنوان تخصص خود در دانشگاه « برکلی » برگزیدم و یکی از اولین دانشجویان رشته جدیدالتأسیس « توسعه جهان سوم » در دانشگاه های آمریکا گردیدم.

از تحصیلا تم کاملاً راضی بودم و علا قه زیادی به رشته تحصیلی خود داشتم، اما به شدت از دوری مسئله قلبم، یعنی « ناچا » در عذاب بودم و ناچا نیز با من هم نظر بود. بنابراین، تحصیلا ت فوق لیسانس خود را در سال ۱۹۵۰ ناتمام رها کردم و به سمت شیلی،



ازدواج
۱۲ آگوست ۱۹۵۰

جایی که یک دختر لاتینی خوب، انتظار ازدواج با مرا می کشید، پرواز کردم. از آنچه در انتظارم بود، بسیار بیمناک بودم زیرا بیشتر از چند صد دلار در جیب و چند لغت اسپانیایی بر زبان، چیزی در چنته نداشتم.

اما، چه مراسم عروسی جالبی بود !ناچا نخستین دختر یک خاندان بزرگ و ریشه دار بود که عروسی می کرد. در روز عروسی هدایای بسیاری از همه سو سرازیر شد، به طوری که اتاقی که به منظور جمع آوری هدایا در نظر گرفته شده بود، کاملاً پر شده بود.

در میان هدایا، همه چیز که برای شروع یک زندگی جدید لازم بود، وجود داشت؛ سینی های نقره، گلدان های کریستال، مجسمه های چینی و خیلی چیزهای دیگر و در کنار همه این ها، ناچا با چهره ای آرام و زیبا، بود که «بله» گفتن را برای من آسان تر کرد. پس از پایان مراسم عروسی در یک کلیسای کاتولیک، من و ناچا با ماشینی که پدرخوانده ناچا به ما قرض داده بود، به ماه عسل رفتیم. پس از بازگشتمان از ماه عسل، با آپارتمانی زیبا مواجه شدیم که به وسیله خانواده او با نهایت سلیقه آراسته شده بود.

ما قصد داشتیم تا یک سال در شیلی بمانیم تا من با فرهنگ و رسومات سرزمین ناچا بیشتر آشنا شوم. بنابراین، برای این که از نظر مالی، باری اضافی بر خانواده ناچا وارد نیاوریم، ناچا تصمیم گرفت تا در دانشگاه شیلی به عنوان دستیار تحقیق، شروع به کار کند

و من نیز، به عنوان آموزگار زبان انگلیسی، در آنجا مشغول به کار شدم. مدتی بعد شنیدم که کمیسیون اقتصادی سازمان ملل برای آمریکای لاتین « ECLA »، به دنبال استخدام یک اقتصاددان ساده در مرکز جدید خود در " سانتیاگو " می باشد. با درخواست من برای تصدی این پست موافقت شد و این آغازی بود برای فعالیت هفت ساله ام در ECLA .

آنجا محل جذاب و جالبی برای کارکردن بود، به ویژه برای کارمند جوان و کنجکاوی مثل من. " رائول پربیک "، مؤسس بانک مرکزی آرژانتین و یکی از اقتصاددانان برجسته آمریکای لاتین، یک سال پیش از آن، دبیرخانه اجرایی ECLA را در سانتیاگو بنیان نهاده بود و در آنجا، گروهی از زبده ترین کارشناسان اقتصادی آمریکای لاتین مشغول به کار بودند. کسانی که بیشترشان مهاجران و پناهندگانی از کشورهای دیکتاتوری آمریکای جنوبی و مرکزی با ایدئولوژی بسیار متنوع و گاه متضاد بودند. محیط حاکم بر این مرکز، بسیار جالب و جذاب بود به طوری که از تمام اتاق ها و کریدورها، بوی تازگی، نوآوری و تحرک به مشام می رسید. در این محیط، هر روز مباحث و تبادلات فکری متنوعی حول محور کشورهای جهان سوم و راه حل های پیش روی آنها، در جریان بود. همکاران من در آنجا در حال نقشه کشیدن و برنامه ریزی برای توسعه منطقه آمریکای لاتین بودند؛ البته بدون وابستگی به قدرت های صنعتی بزرگ. اما بخش اعظم این برنامه ها در هیاهوی جنگ داخلی شیلی و یا مسائل مربوط به بازسازی خرابی های جنگ جهانی دوم گم شد. این کارشناسان معتقد بودند که کشورهای آمریکای لاتین می توانند با تشکیل جوامع صنعتی جدید و فراهم آوردن مشاغل پردرآمد برای روستاییان گرفتار در سیستم کشاورزی نیمه فئودالی و همچنین با افزایش بهره وری نیروی کار از طریق به کارگیری تکنولوژی مدرن، روی پای خود بایستند و راه ترقی و پیشرفت را بپیمایند.

ایده اصلی که توسط پربیک و ECLA تبلیغ می شد، این بود که کشورهای فقیری که در

حاشیه اقتصاد جهانی قرار دارند، فقط در حال تهیه غذا و مواد خام برای سایر قسمت های جهان می باشند، آن هم با نرخی نابرابر و ناعادلانه که کاملاً به سود صادرکنندگان همان مواد تولیدی است. بنابراین، کشورهای در حاشیه، قادر به رقابت پایاپای با مراکز تولیدی توسعه یافته نیستند، مگر این که اقدام به اتخاذ استراتژی های مدون و اساسی با هدف ایجاد مجتمع های صنعتی پیشرفته ای نمایند که کارکرد اصلی آنها، حمایت و حفاظت از بازارهای منطقه است. بر این اساس، تنها راه پیشرفت اقتصادی و ترقی کشورهای آمریکای لاتین، فعالیت های صنعتی هدفمند خواهد بود. فعالیت هایی که با انجام مطالعات و بررسی های توسعه ملی و برنامه ریزی برای تهیه و تدوین استراتژی های هدفمند، تکمیل خواهند شد.

لحن ملی گرایانه و تا حدی انزوا طلبانه پیام ECLA خطاب به کشورهای آمریکای لاتین تا حد زیادی با عقاید جاری در مجامع بین المللی دیگر از جمله بانک جهانی و همچنین دولت آمریکا و سایر کشورهای غربی، منافات داشت. شاید به همین دلیل بود که استراتژی ها و شعارهای ECLA به ویژه پس از بروز بحران های عظیم و فاجعه بار سال ۱۹۸۲ و پس از آن، کمتر مورد توجه قرار گرفت. با این حال در سال های دهه ۱۹۵۰، کار در ECLA چیزهایی را به من آموخت که در هیچ دانشگاه آمریکایی نمی توانستم آنها را بیاموزم.

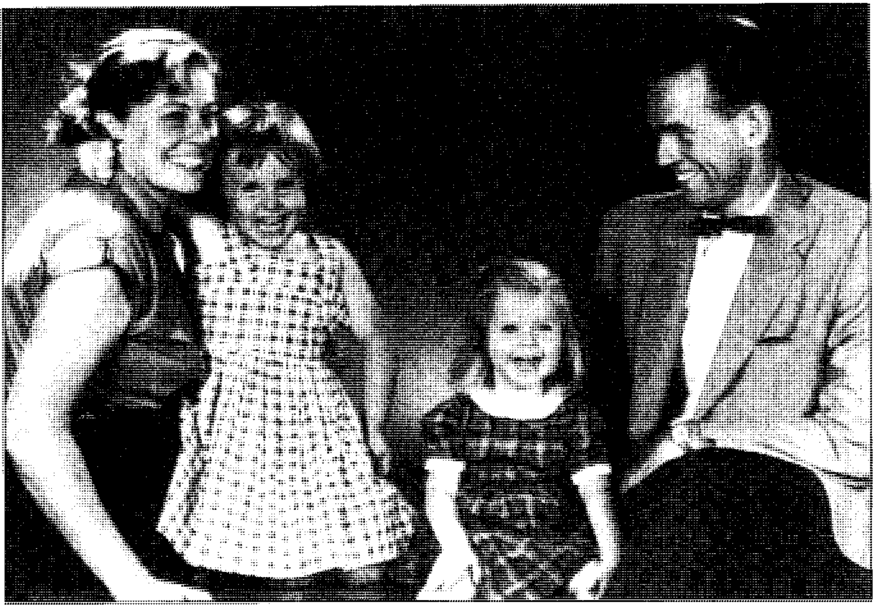
شش ماه پس از پیوستن من به ECLA ، دانش من از زبان اسپانیایی به حدی رسید که توانستم مشارکت بیشتری در فعالیت های عمومی داشته باشم. من به عنوان معاون اتحادیه کارگری کارمندان محلی سانتیاگو برگزیده شدم که ریاست آن را یک جوان بسیار فعال و باهوش به نام " پدرو واسکوویچ " بر عهده داشت، این جوان، همان اقتصاددان مارکسیستی بود که بعدها به یکی از وزرای کلیدی کابینه سالوادور آلنده تبدیل شد. من و

پدرو، بحث های جدی و بی پایانی در مورد مسائل گوناگون اقتصادی داشتیم که بیشتر مواقع به نتیجه ای نمی رسید. تنها موفقیت من در بحث با او، این بود که توانستم او را متقاعد کنم که یک حساب بانکی مشترک به نام همسرش باز کند تا در مأموریت های خارج از کشور بتواند از آن برداشت کند.

پس از مدتی، من شروع به مسافرت به شعب ECLA در خارج از شیلی نمودم و از روستاهای سرخپوستی تا جنگل های بولیوی و برزیل را زیر پا گذاشتم. در تمام این مسافرت ها، دوستانم چیزهایی به من آموختند که به قول خودشان مرا «کاملاً آب دیده و تمام عیار» ساخت.

من به سرعت نردبان ترقی را طی کردم تا این که به یکی از اعضای هیات بین المللی ECLA با حقوقی مناسب و مزایایی فراوان تبدیل شدم و تا حدی توانستم از زیر دین خانواده ناچا بیرون بیایم. تا زمانی که دخترانمان به دنیا نیامده بودند، ما شام را با خانواده ناچا صرف می کردیم. در این دوران، ما همیشه تعطیلات آخر هفته را نزد عمه بزرگ ناچا و تعطیلات رسمی دیگر را در مزرعه خانوادگی ناچا در "سان پانچو" می گذراندیم؛ اما، با به دنیا آمدن دخترها، تغییرات کوچکی در زندگی ما به وجود آمد.

تأمل کامل در زندگی خانوادگی شیلیایی ها، درس های زیادی را در مورد نحوه تفکر و عقاید رایج بین مردم آمریکای لاتین به من آموخت. بنابراین، طبیعی بود که دو دخترمان را به سبک و سیاق شیلیایی ها تربیت کنیم. بچه هایمان از بدو تولد مثل کودکان سرخپوست، تحت سرپرستی چند دایه و پرستار دایمی و دلسوز، قرار داشتند. ما برای آنها یک اسم انگلیسی و یک اسم اسپانیایی انتخاب کردیم: دختر بزرگمان را فلورنسیا (نام پدرزن من، فلورنزیو برنالز بود) و الیزابت (نام مادرم) نامیدیم و نام دختر دوممان را هم ایگناسیا (نام اصلی ناچا) و ایرنی (بنا به سلیقه خود) نام نهادیم، اما او را همیشه نانی صدا می کردیم.



ناچا، فلورل، نانی و دیک ۱۹۵۶

وضعیت بهداشت در شیلی در آن زمان به خوبی آمریکا نبود. اما دخترانمان در دوران کودکی، فقط یکی دوبار دچار بیماری های مانند مخملک شدند. دخترانمان به زبان اسپانیایی با ما و اطرافیان خود صحبت می کردند که پس از مدتی با گوش فرا دادن به گفتگوهای بین من و ناچا، زبان انگلیسی را نیز به خوبی آموختند، به طوری که سخنان ما را برای خدمتکاران ترجمه می کردند.

ما در این سال ها اوقات خوشی را سپری می کردیم اما، در سال ۱۹۵۷، من و ناچا تصمیم گرفتیم که به آمریکا برگردیم تا من در آنجا، تحصیلا ت مقطع دکتری خود را کامل کنم. در آن زمان، پرسش های اقتصادی بسیاری به ذهنم خطور کرده بود که برای پاسخ دادن به آنها مجبور به گذراندن تحصیلا ت رسمی در علم اقتصاد بودم. من متقاعد شده بودم که تنها کسی که می‌تواند به سؤال های بی شمار من پاسخ گوید، کسی نبود جز

پروفسور « سیمون کوزنتس » که بعدها برنده جایزه نوبل نیز شد. او در آن زمان در دانشگاه « جان هاپکینز » مشغول تدریس بود، به همین دلیل من تقاضای یک بورس تحصیلی از این دانشگاه کردم که مورد پذیرش قرار گرفت. اما مدتی کوتاه پس از آن شنیدم که کوزنتس به هاروارد منتقل شده است و من نیز به پیروی از او به هاروارد رفتم، هر چند که می دانستم ناچا در هاروارد شغل مناسبی به دست نخواهد آورد.

در این زمان بود که ناچا، نقش جدیدی را در ادامه زندگیمان پذیرفت و آن عبارت بود از فدا کردن خود در جهت اولویت ها و خواسته های کاری من. او می توانست نقش مثبت تعیین کننده ای را در پیشرفت آموزش و پرورش در شیلی ایفا کند اما ترجیح داد تا خود را وقف زندگی یک مشاور خارجی نماید، زندگی جدیدی که پر بود از اسباب کشی و تغییر مکان از یک کشور به کشور دیگر.

در هاروارد من رشته توسعه اقتصادی را به عنوان گرایش دوره دکترا برگزیدم و در آنجا بود که پروفسور « اد میسون »، رئیس آینده مدرسه دولتی "جان اف کندی" را ملاقات کردم. پروفسور میسون، در زمینه توسعه احاطه کامل داشت و پیش از آن، ریاست یک برنامه کمک های فنی را بر عهده داشت. در بخشی از این برنامه، گروهی از کارشناسان اقتصادی بلند پایه کشورهای جهان سوم، به دانشگاه هاروارد دعوت شدند تا در آنجا آگاهی و اطلاعات عمومی و تخصصی خود را ارتقا دهند. یکی دیگر از بخش های اصلی این برنامه عبارت بود از پروژه های مشاوره اقتصادی در برنامه ریزی های ملی در پاکستان و ایران.

تا پیش از پایان یافتن اولین سال تحصیل من در هاروارد، به عنوان دستیار در برنامه خدمات عمومی و مشاور اقتصادی در کمیسیون برنامه ریزی پاکستان در کراچی، منصوب شدم. در همان زمان یک فرصت شغلی دو ساله به عنوان کارشناس اقتصادی

حرفه ای در پاکستان به من پیشنهاد شد و باعث شد تا برای مدتی از آمریکای لا تین، دل بکنم.

پاکستان یک کشور فقیر مسلمان بود که مدت زمان کوتاهی از استقلا لش می گذشت. اگر چه زبان انگلیسی، زبان رسمی پاکستان بود، اما مردم پاکستان ترجیح می دادند تا به زبان ها و لهجه های محلی خود تکلم کنند. ورود به یک کشور ناآشنا با فرهنگی کاملاً بیگانه، برایم بسیار دشوار بود. ترس اصلی ما مربوط می شد به شیوع دو بیماری خطرناک در آن زمان در پاکستان یعنی مالا ریا و وبا. با وجود این، من و ناچا تصمیم گرفتیم تا برای بهره برداری هر چه تمام از این فرصت گرانبها، آن شرایط را بپذیریم. این، اولین گام برای تبدیل شدن به یک مشاور خارجی حرفه ای، به حساب می آمد.

فصل دوم

شروع به کار
در حرفه
«مشاور خارجی»

شروع به کار در حرفه «مشاور خارجی»

در بهار سال ۱۹۵۹، من و ناچا به همراه دو دختر جوان و خدمتکار شیلیایی مان به سمت پاکستان پرواز نمودیم. در این سفر، ما از طریق هاوایی به توکیو رفتیم. دو دخترمان که برای اولین بار بود سوار هواپیما شده بودند، در طول سفر، تبدیل به دو جسد متحرک شدند. هنگامی که در توکیو از هواپیما پیاده شدیم، با انبوهی پروژکتور و دوربین خبرنگاران مواجه شدیم. اما در آنجا بیش از همه، حس غریبی و بیگانگی بود که در ذهن ما خطور کرد. زنان ژاپنی (اکثراً زنان مسن تر) کیمونو به تن داشتند و وقتی در خیابان ما را می دیدند، به ما خیره می شدند و یا موهای طلایی دخترانمان را لمس می کردند. فردای روز ورودمان به توکیو، رهسپار هنگ کنگ شدیم و پس از خرید مایحتاج عمومی، به سمت کلکته پرواز کردیم و از آنجا به سمت کراچی و در فرودگاه کراچی مورد استقبال تعداد زیادی از اعضای گروه پروژه هاروارد قرار گرفتیم.

پس از انجام مراسم استقبال در فرودگاه، مستقیماً به سمت محل قرنطینه و از آنجا به خانه جدیدمان رفتیم. این خانه، یک ساختمان قدیمی بود و یک خانواده دیگر (که از اعضای دیگر پروژه هاروارد بودند)نیز در آنجا زندگی می کردند. همسایه های ما دارای دو دختر کوچک بودند که دایه ای از آنها پرستاری می کرد. داشتن یک دایه در آنجا یک غنیمت ارزشمند بود، چرا که تمام خدمتکاران خانه در این کشور مسلمان، مرد بودند.

جالب تر آن که کارکنان خانه ما شامل افراد ناهمگونی به شرح زیر می شدند: یک باربر یا «حمال»، یک جاروکش و نظافتچی مسیحی که متصدی انجام دادن کارهای کثیف بود (که این امر، تردیدهایی را در مورد موقعیت اجتماعی و اقلیت های مذهبی در آن کشور برمی انگیخت، چون که هیچ مسلمانی حاضر نبود، توالت ها را تمیز کند)، یک آشپز که به نوبه خود، دارای یک دستیار برای شستشوی ظروف بود، یک نگهبان شب و سه خدمتکار پاره وقت که یکی از آنها مسؤول شستشوی لباس، دیگری باغبان و سومی، خیاط بود. با نگاهی به این جمع متنوع، شاید خیال کنید که ما در یک قصر اشرافی زندگی می کردیم البته در بیرون آن !

در چنین خانه ای، از خانم خانه یا به قول پاکستانی ها « مِم صاحِب » انتظار می رفت که به مانند مدیر یک شرکت کوچک عمل نماید؛ به کارهای روزمره رسیدگی کند، خریدها را کنترل کند، ورود و خروج کالا های موجود در انبار را زیر نظر داشته باشد، به کار پرسنل خانه نظارت کند، منازعات و مرافعات بین پرسنل خانه را حل و فصل نماید و . . . .

تحمل چنین وضعی برای ما مقدور نبود. به همین دلیل، من و ناچا، عذر تمام پرسنل خانه به جز، کمک آشپز را خواستیم. ساختمان خانه ما از نظر بزرگی و طراحی، مشکل چندانی نداشت، تنها مشکلی وجود داشت این بود که ما باید چاره ای برای ملاقات کنندگان ناخوانده می اندیشیدیم، وگرنه باید آنها را در رختخواب خود ملاقات می کردیم. ما همچنین می بایستی فکری برای مقابله با حشرات موذی مثل پشه ها و مارها می کردیم. البته برای حل بعضی مشکلات، هیچ راه حل عاقلانه ای وجود نداشت. مثلاً پس از مدتی عادت کردیم که با وجود سروصدا و هیاهوی شبانه « خرها » ! به خواب برویم.

در حالی که ناچا در حال کلنجار رفتن با شرکت کوچک ! خود بود، من کارم را در کمیسیون برنامه ریزی پاکستان آغاز کردم. اولین احساسی که در اولین روزکاری در من به وجود آمد، احساس ناامیدی و یأس بود. ساختمان محل کارم یک ساختمان قدیمی با دیوارهای فرسوده و پر از سوسک و راهروهای تاریک و بی قاعده بود که روحیه هرگونه فعالیت را از من می گرفت. در آنجا مقام و منصب افراد با توجه به تعداد زیردستان و فرمانبران آنها سنجیده می شد. من خیلی زود خود را با این سلسله مراتب اداری سازگار کردم تا بدین وسیله از زد و بندهای پشت پرده در امان بمانم. در آنجا کاغذ بازی اداری حرف اول را می زد، به طوری که برای دیدن یک پرونده، چندین مرحله را باید پشت سر می گذاشتیم که این خود، شاید میراث استعمار انگلیس بر این کشور بوده است با آن سیستم اداری پیچیده و بی مصرف. روابط بین اعضای هیات بلند پایه کمیسیون برنامه ریزی، روابطی کاملاً رسمی و مبتنی بر سلسله مراتب اداری بود و در رأس آن هم اعضای هیات خدمات اجتماعی پاکستان قرار داشتند که از بین کادر رسمی وزارتخانه های پاکستان برگزیده شده بودند.

رئیس کمیسیون برنامه ریزی که پیش از این ریاست پلیس ملی را بر عهده داشت، از اعضای همین کادر بود. او به مانند یک پادشاه در آنجا فرمان می راند و هر دستوری که صادر می کرد، می بایستی بی چون و چرا، اجرا می شد. معاون او یک پیرمرد خوش سیما و آگاه بود که در مرز بازنشستگی از خدمت دولتی قرار داشت. اقتصاددان اصلی کمیسیون برنامه ریزی نیز که از تحصیلات رسمی در رشته اقتصاد برخوردار نبود، تنها دستوراتی را که از مقامات بالا به او ابلاغ می شد، اجرا می کرد.

به طور کلی فضای حاکم بر کمیسیون، فضایی دانشگاهی و آماده برای مباحث حرفه ای و تخصصی در مورد برنامه های توسعه و سیاست گذاری های اقتصادی نبود و بیشتر



فقر در بنگال

شبیه «اداره برنامه ریزی های مرکزی» در اتحاد جماهیر شوروی بود.

با این همه، کمیسیون برنامه ریزی، به طور کامل از یک الگوی اداری بلوک شرق پیروی نمی کرد، بلکه ترکیبی بود از شورای مشاوران اقتصادی آمریکا و سازمان بودجه. مسؤولیت اصلی این کمیسیون عبارت بود از بررسی و برنامه ریزی پروژه های سرمایه گذاری دولتی، تعیین اولویت ها، تدوین برنامه سرمایه گذاری های سالانه و بودجه بندی برای سرمایه گذاری های خارجی. در این بین، کمک های خارجی و وام های بلندمدت خارجی، از اهمیت به سزایی برخوردار بودند، چون که بیش از نیمی از برنامه سرمایه گذاری بر پایه همین کمک ها و وام های خارجی شکل گرفته بود. به نظر من، دلیل اصلی تمایل دولت پاکستان به استخدام مشاور خارجی، وجود همین سرمایه های خارجی در پاکستان بود. علاوه بر این، مشارکت مشاوران وابسته به دانشگاه هاروارد در

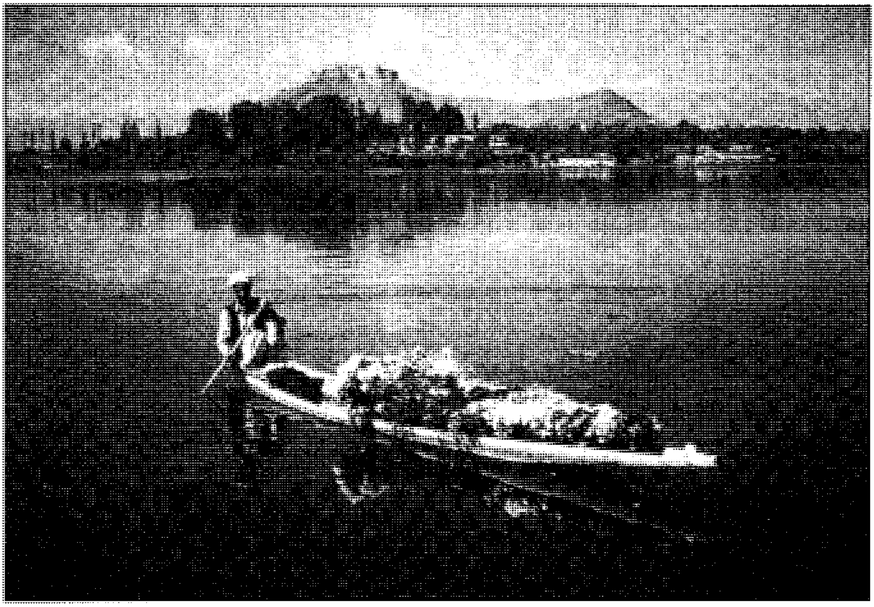
برنامه ریزی های کلان اقتصادی پاکستان، بر اعتبار بین المللی این کشور می افزود.

صرف نظر از این امر، فکر نمی کنم که فعالیت ما در آن کشور، کمک چندانی به تقویت بنیان های سازمانی و گسترش پروژه های زیر بنایی کرده باشد. در سال های اقامتم در پاکستان، از من برای شرکت در هیچ دوره آموزشی رسمی دعوت به عمل نیامد و هیچ کدام از مشاوران خارجی، به طور حقیقی در جریان کنترل و پیشبرد جنبه های چالش برانگیز و اساسی فعالیت کمیسیون دخالت داده نشدند. این امر، شامل بررسی استراتژی های جایگزین برای توسعه و تجزیه و تحلیل سیاست های کلان اقتصادی نیز، می شد.

هنگامی که این پروژه در پنج سال قبل از ورود من به پاکستان آغاز شده بود، گروه مشاوران هاروارد، نقش کلیدی در آغاز به کار کمیسیون برنامه ریزی ایفا کرده و توانسته بودند روح جدیدی به کالبد سازمان برنامه ریزی کشور بدمند و سیاست ها و روش های اجرایی دولت در بخش برنامه ریزی و سیاست گذاری اقتصادی را متحول سازند. اما در زمانی که کارم را در آنجا آغاز کردم، چنین جوی بر کمیسیون برنامه ریزی و ادارات تابعه آن حاکم نبود. در این دوره، مشاوران خارجی به ندرت در فرایند تنظیم دومین برنامه پنج ساله پاکستان دخالت داده می شدند. تهیه و تنظیم این برنامه از جهات مختلف حائز اهمیت بود: این برنامه بر محور یافتن راه هایی برای پیشرفت و رشد استان های محروم پاکستان و همچنین استفاده بهینه از منابع آبی رود « سند » (که بین هند و پاکستان مشترک است) به منظور آبیاری زمین های زراعی اطراف آن، شکل گرفته بود.

یکی دیگر از اهداف عمده این برنامه، عبارت بود از یافتن راه های مقابله با روند انفجار جمعیت در سال های دهه ۱۹۶۰ که مانعی بزرگ به حساب می آمد.

اما کمیسیون برنامه ریزی پاکستان، برای یافتن پاسخ های مستدل و روشن برای این پرسش ها، به ندرت از تحلیل های کارشناسی و مباحث فنی و حرفه ای صاحب نظران و


زیبایی‌های کشمیر

مشاوران خارجی و داخلی بهره می جست و تنها به پاره ای اظهار نظرهای کلیشه ای افراد برگزیده و خاص بسنده می کرد. به عنوان نمونه، من عصبانیت دو تن از کارشناسان و مشاوران هاروارد در داکا را به یاد می آورم که با مشقّت تمام، راه طولانی بین داکا تا کراچی را پیموده بودند تا جزئیات مربوط به یک پروژه را در پاکستان شرقی (بنگلادش کنونی) به اطلاع رئیس کمیسیون برسانند اما با کمال تعجب، با بی اعتنایی رئیس کمیسیون مواجه شدند و با سرخوردگی تمام بازگشتند.

روابط کاری بین هشت مشاور هاروارد و همتایان محلی آنها در کراچی، علمی تر و دانشگاهی بود. من از نظر کاری با دو تن از مشاوران اقتصادی پاکستانی مرتبط بودم که یکی از آنها، از اعضای دون پایه کمیسیون خدمات اجتماعی بود که همسرش، دختر یکی از مقامات بلند پایه دولت پاکستان بود و من به ندرت او را می دیدم، زیرا اغلب گرفتار

شرکت در همایش های بین المللی توسعه بود (چیزی که هیچ گاه از من در مورد آن، نظر خواهی نشد !) اما نفر دیگر، بر خلاف او رفتار اجتماعی بهتری داشت. او شخصی اندیشمند و آگاه از مسایل اقتصادی بود که مسؤول بخش توسعه بلند مدت کمیسیون برنامه ریزی نیز، به شمار می آمد. من و او، همکاری های مفیدی با هم داشتیم و من چیزهای زیادی از او آموختم. پس از مدتی، یک رابطه دوستانه بین من و او به وجود آمد به طوری که او مرا با فرهنگ پاکستان و همچنین موسیقی این کشور آشنا ساخت. من هم در مقابل، به پسر کوچک او بازی شطرنج را آموختم و هرگاه به منزل آنها می رفتم با او شطرنج بازی می کردم. وجود چنین رابطه دوستانه‌ای بین یک پاکستانی و یک خانواده خارجی، پدیده‌ای غیرعادی بود چون که موانع فرهنگی عمیقی بین ما وجود داشت.

یکی از این موانع، زبان گفتاری بود. من و ناچا به سختی در تلاش بودیم تا زبان اردو را یاد بگیریم. و در این راه، از استخدام یک معلم پاکستانی نیز کوتاهی نکردیم. من بعد از مدتی توانستم با اطرافیانم از جمله با خدمتکاران خانه ارتباط برقرار کنم. اما جالب این بود که خود کارشناسان پاکستانی ترجیح می دادند تا به زبان انگلیسی با من صحبت کنند و بین خود به زبان فارسی (فارسی اردو) تکلم می کردند. در پاکستان مردم به زبان های گوناگونی تکلم می کنند، به عبارت روشن تر، زبان در پاکستان، دارای اهمیتی برابر با مذهب یا طبقه اجتماعی افراد بود و شناسنامه آنها به حساب می آمد. نمونه این تأثیرگذاری را می شد در تجزیه کشور پاکستان مشاهده نمود، هنگامی که دولت پاکستان کوشید تا زبان اردو را تبدیل به زبان رسمی پاکستان شرقی (بنگلادش کنونی) نماید، با مشکلات و مخالفت های بسیاری روبرو شد که در نهایت منجر به تجزیه کشور و پیدایش کشور جدیدی به نام بنگلادش شد.

موانع دیگری نیز وجود داشت که گذشتن از آنها، برای خارجی ها بسیار دشوار بود.



محافظان من در بلوچستان پاکستان

همتایان محلی ما از وضعیت مالی مناسبی (در مقایسه با ما) برخوردار نبودند و به همین دلیل از معاشرت نزدیک با ما خودداری می کردند. اما مهم ترین مانع در این میان، وضعیت زنان در پاکستان بود. همسران همکاران ما از تحصیلات سطح پایینی برخوردار بودند. آنها قادر به تکلم به زبان انگلیسی نبودند و طرز استفاده از کارد و چنگال را نمی دانستند. هنگامی هم که دور هم جمع می شدند، کاری نمی کردند جز صحبت کردن درباره چیزهای بی اهمیت و پیش پا افتاده.

بنابراین، دوستان خانوادگی ما در پاکستان، محدود می شد به خانواده های غربی شده پاکستانی که آنها هم بین پذیرش فرهنگ بومی و فرهنگ غربی، حیران و سرگردان بودند. من و ناچا، پس از آن که ناچا به عنوان مدیر دبیرستان آمریکایی کراچی منصوب شد، آشنایی بیشتری با این تفاوت های فرهنگی پیدا کردیم. بیشتر دانش آموزان این دبیرستان

را فرزندان آمریکایی تشکیل می دادند که طعم غربت را چشیده بودند و خیلی کم با پاکستانی ها معاشرت می کردند.

احساس حسرت و خودباختگی فرهنگی در بین جوانان پاکستانی، جلوه بیشتر و عمیق تری پیدا می کرد. یکی از آموزگاران پاکستانی مدرسه آمریکایی های کراچی، دختری دوست داشتنی بود که عاشق زندگی به سبک غربی بود، اما بنا به اجبار و تحکم خانواده، وادار شد تا به یک ازدواج ناخواسته و سنتی از پیش تعیین شده تن در دهد. یکی از همکاران جوان من در کمیسیون برنامه ریزی نیز تحت همین نوع فشارها قرار داشت که پس از مدتی او را دچار چنان وضعیت وخیمی ساخت که تحت معالجه روانپزشک قرار گرفت.

پس از مدتی اقامت در پاکستان، من به این نتیجه شگفت آور دست یافتم که مشاوران خارجی از جمله خود من و سایر مشاوران هاروارد، به جای کمک به تقویت بنیان های سیاست گذاری و برنامه ریزی و تجزیه و تحلیل وضعیت، در حال ایجاد احساس ناخشنودی و نارضایتی در میان همکاران جوان خود و سایر مردم کشور پاکستان هستیم.

اما سؤالی که در این جا به ذهن متبادر می شود این است که تلاش برای آموزش و تربیت افراد جهت برنامه ریزی و تحلیل درست و اتخاذ تصمیمات صحیح در کشوری که تمام دستورات و تصمیمات از بالا دیکته می شود، چه فایده ای دارد ؟ شک و تردید من در مورد کارایی، عملکرد مشاوران هنگامی بیشتر شد که به عنوان مدیر اجرایی پروژه در کمیسیون برنامه ریزی منصوب شدم و تماس بیشتری با سایر مشاوران در کراچی و پایتخت پاکستان برقرار ساختم. این مشاوران آنقدر از فرآیند تصمیم گیری و سیاست گذاری های اقتصادی دور بودند که من به این نتیجه حتمی رسیدم که استخدام ما مشاوران خارجی در کشورهایی مانند پاکستان بهانه ای است برای جلب کمک های



ترافیک در مرکز شهر داکا

خارجی بیشتر و نه کمک به توسعه و پیشرفت واقعی کشور.

تا پایان سال ۱۹۶۰، یک مدیر پروژه جدید به نام « ریچارد گیلبرت » به کمیسیون برنامه ریزی ملحق شد. او مردی بود با اراده ای استثنایی و میل شدید به ایجاد تحول. پس از چند روز مشورت با من و سایر اعضای گروه مشاوران هاروارد در زمینه استراتژی های جایگزین، تلاشی پیگیر را برای گسترش حیطه فعالیت گروه مشاوران آغاز نمود. وی در کارنامه اش موفقیت هایی چون پیشبرد پروژه توسعه روستایی در پاکستان شرقی و تبدیل آن به پروژه ای ملی را ثبت کرده بود و تصمیم داشت که همین کار را در مورد کمیسیون برنامه ریزی نیز انجام دهد که موفق به این کار نیز شد و پس از مدتی از کمیسیون جدا شد و به عنوان مشاور نزدیک و مورد اعتماد وزیر دارایی پاکستان، به فعالیت خود ادامه داد. طی این دوران، او توانست محدودیت های سنتی پیش روی فعالیت مشاوران را تا حدی

از میان بردارد و به ایفای نقش پررنگ تر مشاوران در سیاست گذاری ها و برنامه ریزی های اقتصادی، کمک شایانی نماید. نحوه عملکرد گیلبرت در این زمینه، الگوی خوبی برای من بود هر چند که گرایش های سیاسی و توجه بیش از حد گیلبرت به سیاست، تا حدی مرا آزار می داد به ویژه زمانی که گیلبرت بعد از تعویض وزیر و روی کار آمدن وزیر جدید، از ادامه پروژه خود سرباز زد.

فکر دیگری که بعد از رفتن گیلبرت از کمیسیون به ذهن من خطور کرد این بود که آیا گیلبرت می توانست بدون در اختیار داشتن همکاران مجرب و توانا تا این حد موفق باشد؟ او فعالیت های اندکی برای آموزش پرسنل و همکاران زیر دست خود انجام داد اما در عوض، از ثمره فعالیت های مشاوران قدیمی هاروارد و نیروهایی که آنها تربیت کرده بودند، بهره کامل برد. خود من نیز از کارکردن با این گروه از مشاوران جوان و خلاق، لذت بسیار می بردم، به حدی که پیش از ترک پاکستان، از آنها برای شرکت در یک مهمانی چای در هتل متروپول کراچی دعوت کردم.

بعضی از آنها تا مدت ها با من در تماس بودند و بعدها به مناصب عالی در دولت و همچنین سازمان های بین المللی معروفی چون بانک جهانی دست یافتند. به عنوان نمونه، یکی از همکارانم فردی بود به نام « محبوب الحق »، که حتی به وزارت دارایی پاکستان نیز رسید.

من و خانواده ام، پاکستان را با خاطرات و احساسات گوناگونی ترک کردیم. هر چند که کار من و تلاش هایم برای نزدیک شدن با جامعه پاکستان، بسیار طاقت فرسا بود، اما خاطرات خوش بسیاری در پاکستان داریم که تا پایان عمر با ما همراه خواهد بود.

پس از پایان خدمتم، به سوی اروپا پرواز کردیم. شوق و لذت ما از دیدن مجدد برف و خوردن غذاهای آشنا و فرهنگ غربی، وصف ناشدنی است. در اروپا، از گالری های

هنری، موزه ها، کلیساها و مکان های تاریخی بسیاری دیدن کردیم و کشورهای گوناگونی چون: یونان، اسپانیا و فرانسه را زیر پا گذاشتیم. پس از آن، با کشتی از بارسلون حرکت کردیم و پس از دو هفته سفر دریایی از طریق اقیانوس اطلس به بوینس آیرس رسیدیم و دوباره به دامان پرشکوه آلپ بازگشتیم.

پس از اقامتی کوتاه در سانتیاگو، تصمیم گرفتم به تنهایی به کمبریج باز گردم و مکانی برای زندگی پیدا کنم و در آنجا، به تکمیل پایان نامه دکترای خود بپردازم. در راه رفتن به کمبریج، دیداری از شمال شرقی برزیل و همکاران خود در ECLAداشتم که مشغول اجرای یک برنامه توسعه و اصلاحات ارضی بسیار نوآورانه در آنجا بودند.

در آنجا بود که این سوال باز هم به ذهنم خطور کرد که آیا من هم در آینده به یک مشاور خارجی حرفه ای، با تحصیلات عالی و مناسب اما فاقد قدرت کافی در فرآیند تصمیم گیری کشورها، تبدیل خواهم شد؟ و آیا بهتر نیست که به تدریس در دانشگاه و یک شغل بی دردسر بپردازم ؟ اینها افکاری بودند که تا زمان بازگشت به هاروارد به ذهنم هجوم می آوردند.

فصل سوم

سرویس
مشاوره توسعه
هاروارد

سرویس مشاوره توسعه هاروارد

یکی از اولویت های من پس از بازگشت به هاروارد در سال ۱۹۶۱، تکمیل پایان نامه دکترا و به پایان رساندن تحصیلا تم بود تا بدین وسیله بتوانم به یک مشاور حرفه ای تبدیل شوم. موضوع پایان نامه ام را « برنامه ریزی توسعه در پاکستان » انتخاب کردم. خوشبختانه اعضای تیم پایان نامه ام را پروفسور « میسون » و دو تن از مدیران پروژه تشکیل می دادند که به تازگی به هاروارد بازگشته بودند. هر چند که پایان نامه ام یک چیز فوق العاده و عالی نبود، اما توانستم خیلی سریع آن را به پایان برسانم و استادانم نیز آن را خیلی زود پذیرفتند.

در همین دوران در تلاش بودم تا زمینه بازگشت خانواده ام را به آمریکا فراهم آورم. قصد داشتم دخترم را که در آن زمان در مدرسه ای در شیلی مشغول به تحصیل بود، به مدرسه ای در آمریکا منتقل سازم تا بیش از این از محیط آمریکا فاصله نگیرد.

از شانس خوب من، در همین دوران بود که یک فرصت مشاوره کوتاه مدت در USAID در شیلی به من پیشنهاد شد که آن را پذیرفتم. من و ناچا و دخترها، در فوریه سال ۱۹۶۲، به سمت شیلی پرواز کردیم. در آغاز سال ۱۹۶۲، یک مرکز جدید به نام سرویس مشاوره توسعه ((DAS به وسیله بنیاد فورد و در تعامل با سایر مراکز مشاوره ای هاروارد

تأسیس شد که در آن، اقتصاددانانی که مأمور خدمت در خارج بودند، آموزش می دیدند. این افراد در آینده پروژه های DAS را در کشورهای در حال توسعه، رهبری می کردند. هنگامی که این افراد در هاروارد حضور داشتند به کار تدریس در زمینه توسعه جهان سوم در دانشگاه و انتقال تجربیات خود می پرداختند. کار در DAS برای من عالی و دلپذیر بود و من آن را به تدریس در سایر دانشگاه ها ترجیح می دادم.

مشکلی که همیشه در حرفه ام با آن روبرو بودم، در DAS نیز وجود داشت و آن هم تعارضات و تفاوت های موجود بین فرهنگ های مختلف بود. دانشگاهی مانند هاروارد، در تلاش بود تا مرزهای دانش را پشت سر گذارد و کارشناسانی تربیت کند که در آینده بتوانند زمام امور را در بخش های دولتی در دست بگیرند. در این بین، تعداد اندکی از محققان و کارشناسان اقتصادی به کارهایی که مشاوران خارجی انجام می دادند، علاقه داشتند. آنها بیشتر به دنبال عمومیت بخشیدن به مسایل تجربی بودند و بیشتر با فرضیات و نظریات جدید سر وکار داشتند و گاهی اوقات یافته های خود را در « ژورنال » های مختلف به چاپ می رساندند و از این طریق برای خود کسب وجهه می کردند.

اما نهادهایی مانند DAS، می کوشیدند تا برای حل مشکلات و معضلات موجود در زمینه پیشرفت و توسعه و همچنین تربیت فن سالاران و نخبگان، به کشورهای فقیر کمک کنند. بنابراین، مشاوران خارجی برخلاف نظریه پردازان و استادان دانشگاه که میل به عمومیت بخشیدن به تئوری ها دارند، در پی شرح جزآ به جزآ سازمان و شکافتن تئوری ها هستند. وظیفه آنها عبارتست از شناسایی مشکلات و کمک به آنها با توجه به موقعیت و شرایط حاکم بر کشورها. واژه هایی مانند « نقل قول بدون اجازه نویسنده ممنوع است » در کار مشاوران خارجی معنایی ندارد چون که آنها خوشحال خواهند شد که همتایان محلی آنها، از دانش آنها استفاده نمایند. به عقیده من، حالت ایده آل کار مشاور

خارجی عبارت است از: پیشبرد کارها با مشارکت نزدیک همتایان محلی بدون توجه به مقام و منصب طرفین.

با این حال، وجود تفاوت های فرهنگی، باعث بروز خلل و دشواری در این مسیر می‌شود و در راه فعالیت مشاوران خارجی مانع ایجاد می کند، به ویژه در کشورهایی که دولت های مستبد بر آنها حکومت می کنند. در این بین، دو عقیده کلی در این فرایند وجود دارد. برخی معتقدند که همکاری و تعامل با چنین دولت هایی، بهترین و مؤثرترین راه برای ایجاد تغییر و تحول در کشورهاست، در حالی که برخی دیگر معتقدند که چنین کاری (همکاری با دولت های مستبد) امری غیر اخلاقی است. عقیده شخصی من این است که فعالیت های مشاوران خارجی، نه یک امر اخلاقی بلکه امری عملی و عینی است. اگر محدودیت های ایجاد شده از سوی دولت ها بر سر راه آزادی بیان، دسترسی به اطلاعات و گزینش افراد، آنقدر زیاد و گسترده باشد که تعاملات و تبادلات حرفه ای و کاری را تحت الشعاع قرار دهد، پس کمک های فنی مشاوران، امری بیهوده و بی اثر خواهد بود. اما اگر فعالیت مشاوران در کشورهایی این چنینی، باعث تقویت بنیان های فکری و تشدید رقابت در بازار تجزیه و تحلیل و بحث و گفتگو گردد، در این صورت می‌توان به کمتر شدن و یا حتی ناپدید شدن این محدودیت ها و فشارها امید بست (این کار گاهی اوقات می تواند به اخراج آن مشاور خارجی از کشور منتهی گردد). وجود تعارضات و تفاوت های فرهنگی در سطح کشورهای جهان، این پرسش اساسی و بنیادین را در اذهان به وجود می آورد که آیا مشاورانDAS، که بیشتر وقت خود را صرف برنامه های توسعه و عمران در کشورهای کمتر توسعه یافته می کنند، خواهند توانست استانداردها و خواسته های آموزشی و تحقیقاتی هاروارد را برآورده سازند؟ این موضوع که برخی از کارشناسان ما مشاوران خارجی DAS را به عنوان شهروندان درجه دو در نظر

می گیرند، چندان باعث ناامیدی و ناراحتی من نمی‌شد و بدان اندازه که در برقراری ارتباط و تعامل با همکاران بومی با مشکل روبرو بودم، از برخورد سرد همکاران خود در هاروارد، رنج نمی بردم. به طور کلی از دو چیز به شدت هراس داشتم. از یک سو می ترسیدم که در زمان انجام وظیفه در DAS و در کشورهای خارجی عقب مانده، به مانند مأموران و مسیونرهای سنتی عمل کنم (همان مامورانی که به جای کمک به حل مشکلات ملل دیگر، فقط به دنبال گسترش مسیحیت و ایمان در بین مردم کشورهای عقب افتاده بودند)، از سویی دیگر، ترس من از آن بود که هنگام بازگشت به هاروارد، با چنین مأمورانی برخورد مناسبی نشود و در نتیجه آنها را وادار کنند که به جای همکاری و تحقیقات مشترک با همکاران خود در هاروارد، به جمع آوری اطلاعات مورد علاقه خود و با اهداف شخصی بپردازند.

ناسازگاری و تعارض همیشگی بین محققان و مشاوران، باعث شد تا سال ها بعد، هنگامی که من به تدریس در مدرسه دولتی نیویورک دعوت شدم، دچار دردسر شوم. در آنجا بود که دریافتم یک مجری خوب و یک مشاور مجرب که سال های طولانی را مشغول اجرای برنامه های توسعه در کشورهای کمتر توسعه یافته بوده است، لزوماً یک محقق و معلم خوب نخواهد بود. البته استثناهایی نیز در این بین وجود داشت. مثل «سیمون کوزنتس » برنده جایزه نوبل، که هم یک مجری خوب بود و هم یک معلم خوب.

به نظر من، گذراندن دوره های عملی کوتاه مدت در کشورهای خارجی، برای استادان و کارشناسان هاروارد و مؤسسات مشابه، امری ضروری است. در چنین دوره‌هایی است که فرصت تعامل و تبادل نظر بین استادان و کارشناسان کشورهای گوناگون، به وجود می آید. در اینجاست که همگان می توانند بدون در نظر گرفتن مقام و منصب و اعتبار خود، بر سر یک میز بنشینند و تجربیات خود را منتقل نمایند. اما به وجود

آوردن چنین فضایی چندان آسان نیست. به عنوان مثال: هنگامی که من در پاکستان بودم، یک رابطه نزدیک و دوستانه بین کارشناسان بلند پایه هیات اجرایی کمیسیون برنامه ریزی و مشاوران محلی وجود نداشت. شبیه همین حالت در بین اعضای شاغل در مؤسسه تحقیقاتی یونان و مشاوران DAS نیز وجود داشت.

مثلاً سال ها بعد، هنگامی که من در یونان بودم یک ماجرای شنیدنی بین همکاران محلی مؤسسه توسعه یونان و مشاوران خارجی پیش آمد: در این مؤسسه، یک مشاور خارجی به عنوان مدیر بررسی مقالات و تحقیقات صورت گرفته توسط مشاوران و محققان مؤسسه فعالیت می کرد. یک روز یکی از محققان، مقاله ای را به نزد او آورد تا در مورد آن نظر دهد. هر چند آن مقاله چندان جالب و کامل نبود، اما آن مشاور با دقت و علاقه تمام آن را خواند و نکات مفیدی را درباره آن ابراز داشت. اما با کمال تعجب چند روز بعد آن فرد دوباره به دفتر کار او آمد و با عصبانیت گفت: « تو مقاله ام را به بدترین نحو مورد انتقاد قرار دادی تا از طریق این مقاله، اعتبار و آبروی مرا در مؤسسه، خدشه دار کنی. »

وجود مشاجرات شخصی و جنگ قدرت در بین پرسنل اداری، یکی از مشغله های اصلی من در کشورهای در حال توسعه بود، چیزی که در آمریکای لا تین و پاکستان، بارها آن را تجربه کرده بودم. یک مشاور خارجی از آغاز کارش در کشورهای دیگر، با مشکلا تی مانند ترس همکاران محلی از او به خاطر وجود این پندار غلط که مشاور خارجی می خواهد با آنها رقابت کند و جای آنها را بگیرد روبروست که این ترس تا حدی، طبیعی و قابل درک است. ریشه این ترس طبیعی بر می گردد به پیشینه استعماری این کشورها به ویژه در آفریقا که بنا به صلاحدید کشورهای قدرتمند، برنامه های «آفریقایی کردن » حکومت ها به وسیله مشاوران خارجی در سرلوحه کار قرار داشت. در

اجرای این برنامه ها به گونه ای با مشاوران و کارشناسان محلی رفتار می شد که گویا اروپایی ها و آمریکایی ها برای رهایی ملل جهان سوم از تاریکی آمده اند و در نتیجه به مشاوران محلی به عنوان زیردست و پادو نگاه می شود نه یک همکار. در چنین کشورهایی به ندرت استاد دانشگاهی پیدا می شود که در سیستم استعماری تربیت نشده باشد. کسی که بتوان با او به راحتی رابطه دانشگاهی برقرار کرد چون که این افراد نیز دارای عادات رسمی عجیبی هستند. به عنوان مثال بیشتر آنها از دانشجویان خود انتظار دارند که در هنگام ورودشان به کلاس درس، از جا برخیزند و به آنها تعظیم کنند.

به عقیده من، یک مشاور خارجی به همان اندازه که همکاران محلی از او می آموزند، می تواند از تجربیات آنها بهره مند گردد. از یک مشاور و کارشناس داخلی این انتظار می رود که آگاهی کافی از برنامه ریزی های ملی و تجزیه و تحلیل های سیاسی داشته باشد و بر شرایط اجتماعی، اقتصادی و محدودیت های سیاسی، احاطه کامل داشته باشد. پس باید پذیرفت که هم به دانش مشاوران خارجی و هم به دانش مشاوران داخلی نیاز است. مسؤولیت و وظیفه دولت هم در این بین عبارت است از: تشدید رقابت سالم بین این دو گروه و رفع موانع موجود بر سر راه فعالیت آنها.

من به عنوان یک مشاور جوان ایده آلیست که دخالت در امور داخلی سایر کشورها را امری غیر اخلاقی می داند، در تمام دوران خدمتم در کشورهای کمتر توسعه یافته، کوشیدم تا خود را از رقابت ها و جنگ قدرت های داخلی کشورها دور نگه دارم. البته این رویه به هیچ وجه از کارآمدی و تأثیرگذاری من به عنوان یک مشاور اقتصادی نکاسته است چون که تکنیک های تحلیل اقتصادی، فارغ از مسائل سیاسی ارایه می شوند و ملاک مقبولیت آنها هم شرایط بازار است. اما هنگامی که صحبت از گزینش یک راه حل و روش خاص می شود، پای منافع سیاسی هم به میان کشیده می شود.

به عنوان مثال، سیاستمداران مردمی، بخش اعظم بودجه دولت را در برنامه های اجتماعی و عام المنفعه هزینه می کنند در حالی که تحلیل گران اقتصادی به روشنی بر این موضوع تأکید می ورزند که این برنامه ها بدون عزم جدی دولت ها برای توزیع عادلا نه درآمد بین اقشار فقیر و غنی جامعه، نه تنها فایده چندانی ندارد بلکه به افزایش تورم و فقر در بلند مدت خواهد انجامید. از سوی دیگر، گزینش دولت بین کاهش تورم و متعادل سازی بودجه دولت تصمیمی سیاسی است. گاهی اوقات دولت ها، اصلاحات و اقدامات سریع و گسترده یا همان « شوک درمانی » را ترجیح می دهند و به اصطلاح «مرگ یک بار، شیون یک بار» را بر می گزینند. اما چنین دولت هایی باید آگاه باشند که نمی توان روی سرنوشت افراد جامعه ریسک کرد چون که اگر شوک درمانی دارای پیامدهای ناگوار و غیرقابل جبران باشد، مردم جامعه بدون تفکر در مورد خوب یا بد بودن این سیاست ها (در بلند مدت) علیه حکومت قیام خواهند کرد. وفادار ماندن یک مشاور اقتصادی خارجی به بی طرفی سیاسی و جناحی، امری دشوار و پر دردسر است، زیرا از یک سو، جناح هایی از قدرت برای موجه نشان دادن طرح ها و پروژه های مورد نظر خود، حمایت بی چون و چرای مشاوران خارجی را می طلبند و از سویی دیگر، باید پذیرفت که مشاوران خارجی فاقد قدرت و نفوذ کافی در تصمیم گیری ها، چندان جدی گرفته نمی شوند و در پاره ای موارد، وجود آنها حتی انکار می شود. بنابراین، مشاوران خارجی مجبور می شوند تا برای تأثیرگذار بودن و کارآمدی کافی، خود را به قدرت های محلی متصل کنند.

اما آیا این بدان معناست که « ریچارد گیلبرت » جانشین من در پاکستان ، نمونه ای از یک مأمور جدید بوده است ؟ خیر. به عقیده من، او نه یک مأمور بلکه یک « جهانگشا » و « فاتح » نوین بود. کسی که توانسته بود با چسبیدن به قدرت های محلی در پاکستان تا حد

زیادی موفق باشد. با این همه، من باز هم معتقدم که وظیفه یک مشاور خارجی عبارتست از: تقویت مؤسسات و سازمان های محلی و آموزش پرسنل مسؤول، برنامه ریزی های سیاسی و تجزیه و تحلیل های اقتصادی، نه شرکت در بازی قدرت.

به هر حال، پس از اتمام دوره کاری ام به عنوان یکی از اعضای کادر DAS، پروفسور " میسون " از من دعوت کرد تا در پروژه های توسعه در آمریکای لا تین، که من با زبان و فرهنگ آن، آشنایی بیشتری داشته ام، مشارکت کنم. این دو پروژه عبارت بودند از تقویت توانایی سازمان های برنامه ریزی ملی در آرژانتین و کلمبیا زیر نظر برنامه توسعه سازمان ملل. یکی از مزایای این پروژه ها برای من این بود که من مدتی در ECLA به کار پرداخته بودم و آشنایی نسبی با این دو کشور داشتم. علاوه بر این، سرمایه مورد نیاز این پروژه ها توسط « بنیاد فورد » و « بانک توسعه آمریکایی » که هر دو دارای پیشینه ای درخشان در تربیت نیروهای متخصص و اجرای اصلاحات ساختاری بودند، تأمین شده بود.

در نتیجه، من در تابستان سال ۱۹۶۲، دیداری با مدیر برنامه « اتحاد برای پیشرفت » داشتم تا از این طریق بتوانم اطلاعات کاملی را در مورد اهداف و ویژگی های پروژه های پیشنهادی به دست آوردم و در ضمن با مقامات دولتی آرژانتین و کلمبیا نیز دیداری داشته باشم.

پس از مدتی مذاکره هر دو پروژه را پذیرفتم. هر چند که وضعیت سیاسی در آرژانتین بسیار مبهم و تا حدودی نامشخص بود. در آن سال ها، رژیم نظامی موافقت کرده بود که تا حد زیادی مقدمات برگزاری انتخابات و سرکار آمدن یک دولت غیر نظامی را فراهم آورد. با وجود این مشخص نبود که این دولت جدید دارای چه ویژگی ها و رویه ای خواهد بود و مهم تر آن که مشخص نبود آیا این دولت، علاقه ای به جذب کمک های فنی از سوی DAS خواهد داشت یا خیر ؟

با وجود تمام این ابهامات، ما دل را به دریا زدیم و به بوینس آیرس پرواز کردیم. ریاست گروه اعزامی هاروارد را پرفسور "میسون" بر عهده داشت. ما طی یک مراسم رسمی بر روی یک ناو جنگی به یک دریا سالا ر آرژانتینی که مسؤول سازمان برنامه ریزی ملی بود، معرفی شدیم و بر روی همان ناو جنگی نیز قراردادی بین ما به امضا رسید.

در چنین شرایطی، به این نتیجه رسیدیم که شروع کردن یک پروژه جدید (این بار برای تقویت مؤسسه تحقیقات اقتصادی خصوصی در بوینس آیرس) به ریسک و خطر آن می ارزد. هدف ما از این کار، این بود که اگر پروژه دولتی ما در آرژانتین به خوبی پیش نرفت، توجه خود را به پروژه خصوصی خود معطوف کنیم. اما پس از مدتی دریافتیم که هر دو پروژه با موفقیت در حال پیشرفت است که دلیل اصلی این موفقیت، تعامل و همکاری نزدیک بخش های دولتی و خصوصی بود که در آمریکای لا تین امری غیرعادی و تا حدی کم سابقه بوده است، چیزی که به طور حتم به سود هر دو طرف نیز بود.

بنابراین، پس از مدتی تصمیم گرفتم که ناچا و دخترها را نیز، برای اقامت به آرژانتین بیاورم. در ضمن تصمیم گرفتم که همراه با دخترانم سری به پدر و مادرم در لس آنجلس بزنم تا آنها نیز نوه های خود را ببینند.

فصل چهارم

اقامت در
آرژانتین

اقامت در آرژانتین

پس از توقف کوتاهی در شیلی، در بهار سال ۱۹۶۳ به بوینس آیرس رسیدیم. در آن زمان، در نیمکره جنوبی کره زمین، پاییز بود و فصل بازگشایی مدارس. بنابراین، تصمیم گرفتیم تا دخترانمان را به مدرسه آمریکایی آنجا بفرستیم. با این حال، اوضاع برای شروع کار من در پروژه شورای توسعه ملی ((CONADE اصلاً مساعد نبود.

رژیم نظامی حاکم همچنان در حال فراهم آوردن مقدمات تحویل قدرت به دولت منتخب غیر نظامی بود، دولتی که ما تا پیش از آن، هیچ گونه تماسی با آن نداشتیم. دریا سالاری که مدیریت پروژه را بر عهده داشت و ما با او مذاکراتی در مورد پروژه انجام داده بودیم، جای خود را به یک مقام غیر نظامی داده بود که هیچ اطلاعی از جو حاکم بر پروژه و کار شورای ملی نداشت و بدتر از همه این که هیچ تلاشی هم برای احاطه یافتن بر امور انجام نمی داد. در نتیجه من و خانواده ام در یک وضعیت نامشخص و مبهم قرار گرفتیم به طوری که نه وضعیت شغلی من مشخص بود، نه وضعیت سکونتم و نه وضعیت اسباب و اثاثیه منزلمان که در گمرک سرگردان مانده بودند.

ما که اصلاً تمایلی به حضور در هتل برای مدتی نامحدود نداشتیم، تصمیم گرفتیم که به یک آپارتمان کوچک نقل مکان کنیم. مهم ترین ویژگی این آپارتمان، نزدیکی آن به

مرکز شهر بوینس آیرس و مدرسه آمریکایی بود. دخترها روحیه خوبی داشتند و ناچا نیز سرگرم خرید مایحتاج ضروری ما بود. در همین زمان، تصمیم گرفتم تا کارم را در پروژه دیگری که از سوی مرکز تحقیقات اقتصادی خصوصی «دی تلا »، به من پیشنهاد شده بود، شروع کنم. اما باز هم نگرانی اصلی من، نحوه ارتباط برقرار کردن با دولت جدید بود که برای رفع این نگرانی تصمیم گرفتم به طور مستقیم به مقامات بلند پایه مراجعه نمایم.

رئیس جمهور منتخب جدید، « الیا »، پزشکی بود از اهالی « کورد » که مدت کوتاهی از انتخاب شدنش به عنوان رئیس جمهور می گذشت و در یک هتل اقامت داشت. بنابراین، به هتل محل اقامت او رفتم و تقاضای مصاحبه با یکی از مقامات مسؤول را نمودم. بهترین حالتی که من برای فرجام این تقاضایم تصور می کردم این بود که یکی از معاونان رئیس جمهور در یک نامه رسمی از من بخواهد که صبور باشم تا رئیس جدید CONADE منصوب گردد. اما بر خلا ف انتظار من دو روز بعد، نامه ای به دستم رسید بدین مضمون: « رئیس جمهور مرا صبح روز بعد به حضور خواهد پذیرفت ». هنگامی که به هتل محل اقامت رئیس جمهور رسیدم، با خیل انبوهی از کارجویان و ارباب رجوع مواجه شدم. پس از کمی انتظار، به حضور رئیس جمهور پذیرفته شدم. رئیس جمهور الیا، مردی بلند قامت با موهایی کاملاً سفید بود که از اتاق خود بیرون آمد و بازوهایم را به گرمی فشرد. پس از معرفی خود و هدفم از سفر به آرژانتین، قرار شد تا صبح روز بعد که رئیس جمهور وقت بیشتری برای مذاکره داشت، دوباره به ملا قات او بروم.

صبح روز بعد، هم موفق به دیدار با رئیس جمهور شدم و هم ملا قات با تمام اعضای تیم اقتصادی او. خود دکتر الیا، بسیار مشتاق و فعال به نظر می رسید و قول مساعد در جهت اجرای پروژه کمک های فنی به من داد. اما من متوجه شدم که تیم اقتصادی رئیس جمهور به شدت مردد و متزلزل هستند. بسیاری از آنها، ملی گرایان مشهوری بودند که



دیک و رئیس جمهور الیا(سمت چپ تصویر) و وزیر بازرگانی آرژانتین ۱۹۶۴

مناصب مهمی را در دولتی که پس از سقوط « خوان پرون » در یک دهه پیش از آن به سر کار آمده بود، در اختیار داشتند. برای من کاملاً قابل درک بود که آنها نسبت به یک مشاور خارجی، که تا پیش از آن اصلاً او را ندیده بودند، نظر خوبی نداشته باشند (به ویژه آن که من قراردادی را با دولت نظامی پیشین منعقد کرده بودم).

تا چند روز پس از این دیدار، اتفاق خاصی روی نداد، تا این که یک روز به طور کاملاً اتفاقی، مجدداً در سرسرای هتلی واقع در بوینس آیرس با اعضای تیم، به اعضای تیم اقتصادی رئیس جمهور الیا، برخورد کردم، یکی از همراهان آنها، « رائول پیربیک »، رئیس سابق من در ECLA بود که هم اکنون برای تصدی پست مشاور اقتصادی به آرژانتین بازگشته بود. او به گرمی با من خوش و بش کرد و مرا با اعضای تیم اقتصادی آشنا نمود. او مرا با این جمله به اعضای تیم معرفی کرد: « او یک مشاور خارجی زبده است که چیزهای زیادی در مورد آمریکای لاتین می داند. »

از آن پس من تبدیل به دست راست پربیک و یک مشاور اقتصادی جدید شدم و با این پیشامد مشخص شد که شانس دوباره به « ریچارد دیک مالون » روی آورده است.

اولین وظیفه ای که به من محول شد، حتی قبل از مراسم ایراد سوگند ریاست جمهوری، عبارت بود از تهیه و تنظیم یک برنامه کوتاه مدت احیای اقتصادی کشور با هدف خارج کردن اقتصاد آرژانتین از رکود. این فرصتی بود برای من تا بتوانم کارکنان CONADE را وارد این پروژه کنم و مهم تر آن که آنها را بهتر بشناسم. دولت جدید، رفتاری کاملاً مشارکت آمیز و دوستانه با ما داشت اما چیزی که مرا کمی ناراحت می کرد این بود که رییس جدید CONADE « روکه کارانزا » هنوز آماده به عهده گرفتن این پست نبود. او هنوز در شیلی مشغول به پایان رساندن پروژه ای بود که از سوی ECLA به او محول شده بود. هر چند که من به یاد نداشتم که او را پیش از آن ملاقات کرده باشم. اما به من گفته شد که او مرا می شناسد و از این که من قرار است با او کار کنم، بسیار خوشحال است.

پس از مدتی، امکان سکونت دایمی ما در آرژانتین فراهم شد و اسباب و اثاثیه منزلمان نیز، به دستمان رسید و توانستیم به یک خانه کوچک در حومه شمال غربی شهر نقل مکان کنیم و زندگی آرامی را در آنجا شروع کنیم.

طرح پیشنهادی من برای برنامه احیای اقتصادی، دقیقاً زمانی آماده شد که رییس جدید CONADE سرانجام از راه رسید و من و او خیلی زود با هم صمیمی شدیم. او یک کارشناس آمار و یک تکنوکرات جدی و کوشا بود (مثل سایر اعضای تیم اقتصادی). اما هیچ کس نمی توانست حدس بزند که او یکی از فعالا ن اصلی در سرنگون سازی، « خوان پرون » بوده است. به طوری که حتی یک بمب قوی را در جریان سخنرانی او در پلا زادی مایو (کاخ ریاست جمهوری آرژانتین) منفجر کرده بود. او چندین بار به زندان افتاده و در آنجا شکنجه های بسیاری را تحمل کرده است. اما، مانند بسیاری از همکاران خود در دولت جدید، هیچ صحبتی در مورد آن دوران سخت نمی کرد. آنها دارای افکار مخصوصی بودند که من چندان از آن سر در نمی آوردم اما، نشانه هایی از آن را در جریان

تلاش های مشترکمان برای تقویت توانایی های سازمان های آرژانتین مشاهده نمودم. اولین کاری که باید انجام می دادیم، سازماندهی دقیق برنامه کاری جدید CONADE و تهیه برنامه مدون مشاوره اقتصادی بود.

ما تصمیم گرفتیم که در گام اول یک برنامه پنج ساله توسعه را تهیه و تنظیم نماییم. آرژانتین جزآ شرکت کنندگان در برنامه « اتحاد برای پیشرفت » بود و به همین دلیل برنامه هایی از این دست را در گذشته به اجرا درآورده بود که هدف بیشتر آنها، نه تقویت و تشدید دخالت دولت در اقتصاد بلکه هدفمند کردن سیاست های کلان اقتصادی و بسترسازی برای جلب کمک های خارجی بود. اما پس از سرنگونی « خوان پرون » و بروز تحولات انقلابی در آرژانتین، این برنامه ها به دست فراموشی سپرده شد. بنابراین، تهیه مقدمات یک برنامه توسعه ملی مستلزم صرف زمان و انرژی زیادی بود، به ویژه در بخش پردازش اطلاعات و ایجاد تحولات ساختاری.

پرسنل محلیCONADE ، به اندازه کافی آموزش دیده و ماهر بودند که بتوانند اطلاعات مورد نیاز برنامه توسعه را جمع آوری کنند که البته توانایی آنها در تجزیه و تحلیل این اطلاعات محدود بود و به کمک و یاری مشاوران خارجی نیاز داشتند. یکی از مشکلاتی که در زمینه آموزش عالی آرژانتین وجود داشت این بود که دانشگاه های این کشور مدت کوتاهی بود که دروس مربوط به اقتصاد نوین را در برنامه درسی خود گنجانده بودند، آن هم به دلیل کاهش ارتباط دانشگاه های آرژانتین با مجامع دانشگاهی بین المللی در دوران دیکتاتوری « پرون ». بسیاری از استادان دانشگاه در آن زمان، افرادی تحصیل کرده و آگاه بودند. آنها می توانستند موارد گوناگونی را از منابع مختلف نقل کنند اما در تجزیه و تحلیل وقایع، اطلاعات و نتیجه گیری منطقی دچار ضعف بودند.

بنابراین، کوشیدیم تا یک تیم مشاوره ای با تجربه و قوی از مشاوران خارجی مقیم

آرژانتین به وجود آوریم، تا ما را در تجزیه و تحلیل مسائل یاری دهند: کارشناس پولی - مالی ما یک انگلیسی بود که پیش از آن به عنوان مشاور خزانه داری انگلستان کار کرده بود، در بخش توسعه صنعتی گروه ما، یک آمریکایی فعال مشغول کار بود که سال های متمادی در دولت « پوئرتوریکان » خدمت کرده بود. مشاور بخش کشاورزی ما یک برزیلی بود که دارای تجربه فراوانی به عنوان یک کارشناس بین الملل بود. یک بلژیکی خوش اخلاق نیز، مسؤول آموزش همکاران ما در زمینه تحلیل های آماری بود. در کنار تیم مشاوران تمام وقت، تعداد بسیار زیادی از مشاوران پاره وقت نیز با ما همکاری می کردند که هر کدام دارای تحصیلات دانشگاهی در رشته ای خاص بودند. از جمله: پروفسور « سیمون کوزنتس » و « اتینا هیرژ » که متصدی تدوین طرح « برنامه ریزی دولتی شاخص » در فرانسه بود. در مورد « هیرژ » این توضیح را باید اضافه کنم که انتخاب او بنا به تقاضای من و در تعامل با نقش تعیین کننده برنامه ریز ی ملی در یک اقتصاد بازار، صورت پذیرفت. تجربه پیشین برنامه ریزی ملی در یک اقتصاد بازار .. . اما برنامه ریزی دولتی شاخص در فرانسه، تجربه ای کاملاً متفاوت بود. در این پروژه بخش های دولتی و خصوصی دست به دست هم دادند و اولویت های توسعه ملی را مشخص و اجرا نمودند. به عقیده من، همکاران آرژانتینی برای تنظیم یک سیستم برنامه ریزی تمام عیار می بایستی به جای توجه به خواسته ها و کنترل های دولتی، به محرک ها و موانع اقتصادی موجود توجه کنند.

به کارگیری مشاوران و کارشناسان خارجی، برای موفقیت یک پروژه فنی، امری ضروری و الزامی است اما گزینش پرسنل محلی مجرب نیز بسیار مهم می باشد. ما در این پروژه از پرسنل CONADE در پست های دبیرخانه و اداری استفاده می کردیم. یکی از مزایای به کارگیری این افراد این بود که آنها با سیستم بوروکراسی دولتی آرژانتین آشنایی

کامل داشتند و می توانستند وظیفه رتق و فتق امور گمرکی و ثبتی را به سرعت انجام دهند. من یک نفر را از بیرون CONADE استخدام کردم. او یک راننده آشنا به اصول مکانیک بود که مثل آچار فرانسه به درد ما می خورد.

اما شاید بزرگ ترین چالش پیش روی ما در سازماندهی پروژه عبارت بود از همکاری و تعامل با سایر مشاوران فنی شاغل در آرژانتین. من هیچ کشوری را سراغ ندارم که در آن تداخل یا همزمانی فعالیت گروه های مشورتی گوناگون، وجود نداشته باشد و آرژانتین نیز، از این قاعده مستثنی نبود. اما خوشبختانه سایر کارشناسان فنی خارجی فعال در آرژانتین همکاری خوبی با ما داشتند. به طوری که با بهبود وضعیت مالیات ها و سنجش بیکاری و توسعه منابع انسانی کمک های شایانی به تکمیل برنامه ما نمودند. با این حال باید به این نکته اشاره کنم که هر چند این گروه ها به نوعی مکمل ما به حساب می آمدند، اما نحوه عملکرد آنها به گونه ای بود که پاسخگوی نیازهای بی شمار و نامحدود آرژانتین نبود، به ویژه، در بخش های حساسی مثل آموزش و پرورش، بهداشت عمومی، سیستم های حقوقی، اطلاعاتی و ادارات مالیاتی. بنابراین من تصمیم گرفتم تا این فرایندها را نیز، وارد پروژه خود نمایم. هر چند به نظر می رسید با این کار «با آتش، بازی می کنم» بعدها نیز شبیه همین کار را در کلمبیا تکرار کردم.

در نتیجه چنین تلاش هایی بود که کلیه مقدمات و الزامات پروژه مشاوره توسعه CONADE فراهم گشت. ما توانستیم با همکاری سایر گروه ها، تیم های کاری قدرتمندی را سازماندهی کنیم که وظیفه هر کدام از آنها عبارت بود از تقویت بنیان های اطلاعاتی، بررسی و بازبینی عملکرد اقتصادی بخش های مختلف و تدوین برنامه راهبردی برای حل مشکلات پیش روی توسعه کشور. همچنین اقدام به برگزاری سمینارهای آموزشی متنوعی نمودیم که در نهایت زمینه را برای شکل گیری مدل اقتصاد سنجی (اکونومتریک)

اقتصاد آرژانتین، فراهم آورد.

با این همه، خیلی زود مشخص شد که CONADE به مانند بقیه بدنه اقتصادی دولت، در انزوا قرار دارد. تماس ها و ارتباطات بین بخش دولتی و بخش خصوصی بسیار محدود و ناامید کننده بود. مشکل دیگری نیز در این بین وجود داشت و آن هم نیروی کار متشکل و سازمان یافته آرژانتین بود که در دست طرفداران "خوان پرون" قرار داشت. (کسانی که از شرکت کاندیدای آنها در انتخابات ریاست جمهوری جلوگیری به عمل آمده بود). علاوه بر این، تجربه ثابت کرده بود که ایجاد تعامل و همفکری بین مجامع دانشگاهی داخلی و مرکز تحقیقاتی کشور آرژانتین، امری دشوار و یا تا حدی غیرممکن می باشد. CONADE حتی از داشتن روابط کاری مناسب با وزرای کلیدی کابینه به ویژه اعضای تیم اقتصادی دولت، محروم بود.

این انزوا و کم تحرکی CONADE ، کاملاً با آن تصوری که من از نقش برنامه ریزی و هماهنگ کنندگی چنین نهادی داشتم، منافات داشت. نهادی که وظیفه اصلی اش، ایجاد تعامل و همکاری بین بخش دولتی و بخش خصوصی بود. اعضای تیم اقتصادی دولت آرژانتین در برنامه ریزی ها و سیاستگذاری های اقتصادی، CONADE را اصلاً به شمار نمی آورند که این امر، تلاش های بلند مدت ما را با تهدید روبرو می ساخت. بنابراین، کوشیدم تا از نقش غیر رسمی ام به عنوان یک مشاور خارجی، در تأثیرگذاری بر اعضای تیم اقتصادی دولت استفاده کنم و پیوند نزدیک تری بین آنها و CONADE به وجود آورم.

هنگامی که در حال آماده کردن بخش اقتصادی متن سخنرانی رئیس جمهور بودم تا آن را براساس خط مشی کنونی CONADE تنظیم نمایم، به بانک مرکزی متذکر شدم که پزو به سرعت در حال افزایش ارزش است و نیازمند متناسب شدن با نرخ تورم می باشد، به گونه ای که ۲۰ درصد بیش از تورم داخلی باشد.

زمانی که رئیس جمهور در نطق خود، دقیقاً همان کلماتی را که در متن پیشنهادی من آمده بود، تکرار کرد در خود احساس غرور بی پایانی کردم. این احساس زمانی به اوج خود رسید که پس از مدتی بانک مرکزی به تعدیل نرخ ارز، به همان گونه که من خواسته بودم، اقدام نمود. اما اعتماد و اطمینانی که اعضای تیم اقتصادی دولت به من پیدا کردند به سایر پرسنل تسری نیافت. هیچکدام از وزارتخانه ها و بانک مرکزی، از من تقاضای مشاوره فنی و فکری نکردند. این محافظه کاری و مخفی گرایی شاید ریشه در طبیعت چالش طلبانه و معارض آرژانتینی ها داشته باشد. در واقع من در هیچ کشوری به جز شیلی در دوران « آلنده - پینوشه »، شاهد چنین سیاست گذاری های کینه توزانه یا حتی انتقام جویانه از سوی احزاب و گروه های صاحب قدرت نبوده ام. گروه هایی که به خاطر علایق جناحی و گروهی، مصالح ملی را نادیده گرفته و سیاست های عجیبی را اتخاذ می نمایند. برای این که آنچه را که می گویم درک کنید، کافی است محیطی را در نظر بگیرید که در آن، بی اعتمادی و کارشکنی بین کارکنان و پرسنل سازمان ها و ادارات موج می زند و ملاک گزینش مدیران و مجریان، نه توانایی و لیاقت، بلکه روابط خاص می باشد. محیطی که در آن، هر کدام از گروه ها در کار سایر گروه ها اخلال ایجاد می کنند و به اصطلاح « چوب لای چرخ » همدیگر می گذارند، آیا می توان به پیشرفت چنین سیستمی امیدوار بود ؟

در کنار کار در پروژه های مختلف، از زندگی غافل نبودیم و تجربیات گرانقدری را در آرژانتین به دست آوردیم. پس از مدت کوتاهی معاشرت با چند خانواده آرژانتینی، آگاهی کاملی از آداب، سنت ها، فرهنگ و روش زندگی مردم آن کشور به دست آوریم. با این حال، یکی از جنبه های خاص زندگی در آرژانتین، که هیچگاه نتوانستیم خود را با آن سازگار کنیم، این بود که « در آنجا، همه چیز دیر صورت می گیرد » ! بسیاری از

کارهای مهم در این کشور، تا قبل از غروب آفتاب شروع نمی شود. در بیشتر روزهای سال، خیابان های بوینس آیرس تا نیمه های شب مملو از خانواده هایی است که برای تفریح و گردش به بیرون می آیند. شاید به همین دلیل بود که بسیاری از کارمندان CONADE ، بعد از ساعت ۱۰ صبح بر سر کار خود حاضر می شدند.

تا سال ۱۹۶۵، CONADE بیشتر بخش های تئوریک برنامه پنج ساله توسعه را تکمیل کرده بود. اما تردیدهای بسیاری در مورد اجرا شدن این برنامه وجود داشت. مخالفت با رژیم به ویژه از سوی بازار و گروه های مخالف دولت، در حال افزایش بود. با وجود این، تا پایان سال، فعالیت های دولت جدید، روند پایدارتری به خود گرفت و کارها بر روی غلتک افتاد. در این زمان من به این نتیجه رسیدم که زمان گسترش پروژه و تسری دادن آن به بخش های دیگر دولت آرژانتین، فرا رسیده است. یکی از همکارانم به نام «سرکارانزا» به من پیشنهاد داد تا مطالعات و بررسی های انجام شده توسط CONADE را به طور عمومی منتشر سازم. بنابراین من هم یک سری جلسات را با سران سازمان ها و ادارات مرکزی دولتی ترتیب دادم و در آنها به روشن سازی موانع و اهداف CONADE پرداختم. محور اصلی این جلسات، توسعه و راه های رسیدن به توسعه پایدار و راهکارهای مربوط به آن بود. این تلا ش ها و انتشار سند نهایی برنامه پنج ساله توسعه با استقبال عمومی مواجه شد و مرا در راهی که برگزیده بودم، مصمم تر ساخت.

این روند ادامه داشت تا این که در اواسط سال ۱۹۶۶ ، یک کودتای نظامی در آرژانتین به وقوع پیوست، کودتایی که خوشبختانه بدون خونریزی و آرام صورت گرفت (بر خلا ف انقلا ب خونین آرژانتین در چند سال قبل) در روز کودتا، نیروهای نظامی به آرامی در خیابان های پایتخت به حرکت درآمدند و به سمت کاسارودا (کاخ ریاست جمهوری) به پیش رفتند و رئیس جمهور «الیا» را از کار برکنار کردند.

من و ناچا از وقوع کودتا بی خبر بودیم، چون در آن زمان به منظور شرکت در کنفرانس DAS در ایتالیا بودیم. اولین چیزی که ما را نگران ساخت، وضعیت دخترانمان در بوینس آیرس بود که در زمان نبودنمان، نزد یکی از بهترین دوستان آرژانتینی ما اقامت داشتند. ضمن تماس تلفنی که با آنها داشتیم، خبردار شدیم که اوضاع کاملاً آرام است و دخترها سالم و سرحال هستند. در آن زمان، نگرانی بیشتر من مربوط می شد به ادامه پروژه زیر نظر دولت جدید.

یکی از همکاران ما در CONADE پیشنهاد استعفا از پروژه و مقابله با رژیم نظامی جدید را ارایه کرد که من آن را به هیچ وجه مناسب شرایط آن زمان ندانستم، زیرا به عدم دخالت مشاوران خارجی در امور داخلی کشورها، اعتقاد راسخ داشتم. بنابراین، تصمیم گرفتیم تا پروژه را فوراً متوقف نکنیم بلکه به تدریج از میزان کمک های خارجی به آرژانتین تا اوایل سال ۱۹۶۷ کاستیم. یعنی همان سالی که پروژه باید به پایان می رسید. هاروارد می توانست ترتیبی دهد که پروژه جدیدی با مشارکت دولت نظامی جدید به اجرا درآید اما وفاداری شخصی من به تیم اقتصادی پیشین، این امر را منتفی ساخت. در عوض، پیشنهاد کردم که پرسنل و کارشناسان آرژانتینی CONADE بر سر کار بمانند تا بدین وسیله روند تقویت بنیان های فنی و تحلیلی سازمان های کشور تداوم یابد.

مؤسسه خصوصی « دی تلا » (که ما پروژه ای برای آنها در دست اجرا داشتیم) به طور مستقیم تحت تاثیر کودتا قرار نگرفت. اگر چه چند تن از اقتصاددانان عضو آن، به تیم اقتصادی دولت نظامی جدید پیوسته بودند؛ با این همه، پروژه ما با این شرکت، آنچنان که انتظار می رفت، به خوبی پیش نمی رفت. دلیل این امر یکی غیرممکن بودن تحقیقات برخلاف خواست دولت بود و دیگری این که بسیاری از اقتصاددانان ارشد این مؤسسه، گرفتار آماده کردن پایان نامه دوره دکترای خود بودند. نکته جالب این است که چون

استادان راهنمای بسیاری از این پایان نامه ها در دانشگاه های خارجی مشغول تدریس بودند و این امر نقش مشاوران DAS در تقویت توانایی های فنی مؤسسه را به حداقل می رساند. در نتیجه هنگامی که DAS تصمیم به تعلیق فعالیت CONADE گرفت، پروژه «دی تلا » را نیز متوقف ساخت.

بنابراین حضور ما در آرژانتین دیگر دلیلی نداشت و تصمیم به ترک این کشور گرفتیم. خروج از آرژانتین، واکنش های متفاوتی را برانگیخت. یکی از مجله های اقتصادی آرژانتین تصویری از من با شکل و شمایل راسپوتین (روحانی با نفوذ در دربار آخرین تزار روسیه یعنی نیکلای دوم که ریش انبوهی داشت)به چاپ رساند و در آن از من به عنوان « قدرت اقتصادی پشت سر رژیم الیا » یاد کرد. یک مجله تجاری نیز ادعا کرد که من یک جاسوس کمونیست بوده ام که تلاش کرده ام تا ایدئولوژی چپ را وارد سیاستگذاری های دولتی نمایم.

چنین اظهار نظرهای عجیب و غریبی، این پرسش را در ذهن من به وجود آورد که آیا من مرتکب اشتباه فاحشی به عنوان یک مشاور خارجی دولت شده ام و آیا تلاش هایم برای تقویت بنیان های اداری و سازمانی آرژانتین، نادرست بوده است که سزاوار چنین تهمت هایی باشم؟

فصل پنجم

احیای مجدد

پروژه کلمبیا

احیای مجدد پروژه کلمبیا

تا سال ۱۹۶۶، پروژه مشاوره ای ما با سازمان برنامه ریزی ملی((DNP کلمبیا، به کندی پیش می رفت به طوری که نه خود دولت و نه دست اندرکاران امر، بدان توجهی نشان نمی دادند. هنگامی که در اواخر سال ۱۹۶۶ از من خواسته شد تا برای بازدیدی کوتاه از وضعیت این پروژه و پیش بینی اقدامات لازم برای احیای آن به « بوگوتا » سفر کنم، در اینجا هم، شانس به من روی آورد. رئیس جمهور منتخب، « کارلوس لیراس رسترپو »، سرگرم جمع آوری تیمی زبده از کارشناسان و مشاوران اقتصادی قوی بود. او یکی از دوستان نزدیکم را به سمت ریاست DNP برگزید. او کسی نبود جز « ادگار گاتیرز » که در هاروارد، در بخش خدمات عمومی، همکار من بود و رابطه خانوادگی نزدیکی بین من و او وجود داشت.

اولین مشکلی که پس از تصدی پست جدید توسط او، با آن روبرو شدیم، این بود که چطور می توان به او در پرداخت مالیات بر درآمد فعالیت های مالی اش در بخش خصوصی، در سال گذشته کمک کرد، به ویژه آن که حقوق کنونی او کفاف این کار را نمی داد. کلمبیا، از معدود کشورهای آمریکای لاتین است که در آن، پرداخت مالیات بر درآمد، بسیار جدی گرفته می شود. حتی خود رئیس جمهور نیز، برای بازپرداخت مالیات بر درآمدش زیر فشار قرار گرفت و با کوشش فراوان و کمک حامیان سیاسی اش توانست این مالیات را سر موقع

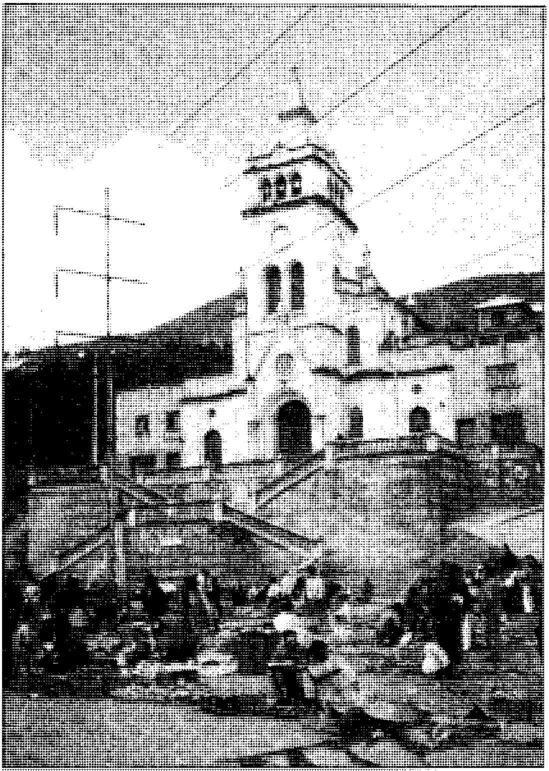
پرداخت نماید اما « ادگار » چنین حامیانی در اختیار نداشت. بنابراین، من و مدیر DAS ، مقداری پول به او قرض دادیم تا بتواند مالیاتش را پرداخت نماید و این شروعی بود پر خطر برای کار یک مشاور اقتصادی خارجی. اگر چه ادگار قرضش را به صورت تدریجی به من بازپرداخت نمود. اما مشکل مهم تر و اساسی تر، مربوط می شد به چگونگی احیای مجدد . DNP کمتر کارشناس زبده کلمبیایی حاضر می شد به چنین سازمان « کم پرستیژ » و « کم اعتباری » بپیوندد. به همین دلیل من کوشیدم تا راه هایی برای جذاب تر کردن کار در DNP بیابم. بنابراین ادگار تصمیم گرفت تا دفاتر مرکزی سازمان را به ساختمان جدید و مدرنی منتقل کند و وضعیت حقوق و مزایای کارکنان DNP را بهبود بخشد. من نیز مشغول ترتیب دادن یک سری کنفرانس های بین المللی و ملی با شرکت کارشناسان و متخصصان بین المللی و مشهور بودم. پس از هر کنفرانس نیز، تمام شرکت کنندگان و کارشناسان DNP به کاخ ریاست جمهوری دعوت می شدند و با هیات دولت، نشستی مشترک برگزار می کردند.

مهم ترین بخش استراتژی ما مربوط می شد به تغییر رسالت و خط مشی کلی این سازمان. تا آن زمان، وظیفه اصلی این سازمان عبارت بود از تهیه و تدوین برنامه های پنج ساله توسعه، آن هم در چارچوب برنامه « اتحاد برای پیشرفت » (به مانند آرژانتین). اما در کلمبیا، برخلاف آرژانتین نیاز مبرمی به تغییر ساختار اطلاعاتی و آماری وجود نداشت و پیش از آن، پیشرفت هایی در زمینه بخش های کلیدی کار صورت پذیرفته بود. بنابراین من و ادگار به رئیس جمهور پیشنهاد کردیم که این سازمان را تبدیل به یک نوع دبیرخانه فنی وابسته به سازمان جدیدالتأسیس « شورای سیاست های اجتماعی و اقتصادی ملی » ((CONPES نماید. این شورا بخشی از کابینه بود که ریاست آن را خود رئیس جمهور بر عهده داشت و وظیفه اصلی اش، تدوین سیاست های ملی کلان بود. به عقیده من و ادگار، این کار می توانست کمک شایانی به جذاب تر شدن فعالیت های DNP نماید.

پس از تکمیل استراتژی احیای مجدد DNP ، فرصتی پیدا کردم تا مقدمات انتقال خانواده ام به «بوگوتا » را آماده کنم. معمولاً کلمبیا را به عنوان کشوری ناامن و خطرناک برای زندگی می شناسند، اما در سال های دهه ۱۹۶۰، جو کاملاً آرامی بر این کشور حاکم بود. هر چند باز هم در این کشور ناامنی وجود داشت و مثلاً هر آدم عاقلی در آنجا می بایستی پنجره ماشین خود را در هنگام انتظار پشت چراغ قرمز می بست و یا این که در بازارهای شلوغ شهرها، آدم باید هوای جیب خود را می داشت. اما در آن زمان، برخوردهای سیاسی چندانی در کشور صورت نمی گرفت و مهم تر آن که تجارت کوکایین در آن کشور هنوز شروع نشده بود. بخش خدمات عمومی کشورهم به خوبی اداره می شد و مشکلی از این لحاظ در آنجا احساس نمی شد. تنها خطری که در آن دوران کلمبیا را تهدید می کرد خطرات طبیعی به ویژه فعل و انفعالا ت آتشفشانی، رانش زمین و زمین لرزه بود. با این همه، من و ناچا مصمم به اقامت دایمی در کلمبیا بودیم.

پس از مدتی کوتاه دوری از کارم، به آنجا بازگشتم و با کمال خرسندی مشاهده کردم که استراتژی ما برای احیای مجدد DNP ، نتایج مطلوبی را به بار آورده است. در کنفرانس های برگزار شده، کارشناسان بین المللی، شرکت فعالی داشتند و پذیرش آنها در کاخ ریاست جمهوری اثر مثبتی بر روحیه کارکنان DNP و پرستیژ بین المللی کارمان، بر جای گذاشت، به طوری که بسیاری از کارشناسان کلمبیایی که پیش از آن تمایلی به حضور در این سازمان نداشتند، پس از تبدیل شدن آن به دبیرخانه فنی CONPES به این کار مبادرت ورزیدند.

در نتیجه این تغییرات، DNP شروع به سازماندهی فعالیت های گسترده ای در زمینه برگزاری جلسات و همایش های مشاوره ای با رییس جمهور، جمع آوری مقالات و اظهارنظرهای گوناگون در مورد موضوعات خاص و نظرخواهی و پرسش از وزرای مختلف و ارایه پیشنهادات و نقطه نظرات گوناگون در زمینه سیاست گذاری های کلان اقتصادی


بازارهای خیابانی درکلمبیا

نمود. عملکرد موفق DNP به عنوان دبیرخانه فنی، موجب شد تا وظایف بیشتری بدان محول گردد از جمله، طراحی سیستمی جدید برای متحول سازی مقررات مربوط به سرمایه‌گذاری خارجی و هدایت سرمایه های موجود به سمت پروژه های سرمایه گذاری دولتی و ارزیابی عملکرد آنها. در نتیجه پس از مدتی، DNP تبدیل به نهاد اصلی مشاوره های فنی دولت کلمبیا گردید.

در تمام این فعالیت ها، مشاوران و کارشناسان DAS حضوری فعال و مشارکتی جدی داشتند. آنها در آماده سازی و شکل گیری استراتژی ها، انجام بررسی ها و تجزیه و تحلیل فرآیندها، نقشی اساسی ایفا کردند. آنها همچنین سمینارهای آموزشی مفیدی را برای پرسنل برگزار می کردند و در دانشگاه های محلی نیز به تدریس دروس مربوط به این مهارت ها و توانایی لازم برای ارتقای سطح کیفی DNP می پرداختند. نوع کار و عملکرد مشاوران DAS در کلمبیا و نیازهای ما در آن کشور، کاملاً با آرژانتین متفاوت بود. در کلمبیا به جای استفاده از کارشناسان بلند پایه درجه یک در فعالیت های عملی مشاوره ای، کوشیدیم تا از پرسنل دون پایه و مشاوران دانشگاهی

که از نظر روحی و فکری، نزدیکی بیشتری با دست اندرکاران امر داشتند، استفاده کنیم و از تجربه استادان و مشاوران زبده خارجی در سطوح عالی تر و تئوریک بهره مند شویم.

محیط دانشگاه گونه DNP، که ما در به وجود آمدن آن سهمی به سزا داشتیم، دارای کاستی هایی نیز بود. به عنوان مثال، یکی از مشاوران سازمان که اهل یکی از کشورهای آمریکای لاتین بود، کارش را بیش از حد جدی می گرفت. به طوری که به هیچ وجه اجازه نمی داد هیچ چیزی بدون اطلاع او صورت پذیرد و این به خاطر عادت دانشگاهی اش و رابطه استاد و شاگردی او در آنجا بود. اما مشکل اصلی ما در زمینه استخدام مشاوران، مربوط می شد به نحوه برخورد آنها با ما و تفاوت های بین ما و آنها از نظر حقوق و مزایا. همکاران محلی معتقد بودند تفاوت حقوق یک مشاور خارجی با یک مشاور داخلی آنقدر زیاد است که هیچ تناسبی با آگاهی ها و توانایی های آنها ندارد به ویژه در حالتی که تفاوت چندانی بین این دو گروه از نظر تخصص و مهارت وجود ندارد. اعتقاد شخصی من آن است که هر چند نظر آنها در مورد ناکافی بودن و پایین بودن دستمزدهای مشاوران محلی کاملاً صحیح است اما آنها باید این واقعیت را نیز در نظر بگیرند که هزینه لازم برای تحصیل کلمبیایی ها در دانشگاه های خارجی بسیار کمتر از هزینه های لازم برای آموزش های ضمن خدمت داخلی می باشد. هنگامی که فارغ التحصیلان دانشگاه های خارجی به کشور بازگردند و به تقویت بنیان های سازمانی میهن خود همت گمارند، تأثیر به سزایی در پیشرفت و تعالی کشور خود خواهند داشت. حال مشخص می شود که مشاوران خارجی نیز دقیقاً همین تأثیر را بر جای می نهند آن هم با هزینه ای بسیار کمتر از هزینه تحصیل در خارج یا آموزش های ضمن خدمت.

یکی از محدودیت هایی که من برای مشاوران خارجی قایل شده بودم و شاید باعث بروز شکاف بین آنها و مشاوران محلی شده بود، بر می گشت به این امر که من شرکت مشاوران خارجی در جلسات CONPES را ممنوع کرده بودم چون که بنا به عقیده حرفه ای خود، فقط

مشاوران محلی می توانند و باید در تصمیم گیری ها و سیاست گذاری های کشور خود شرکت جویند. شاید موارد دیگری هم وجود داشته باشند اما، آنها دیر یا زود، قربانی زیاده خواهی خود می شوند و اعتبار و منزلت خود را به عنوان کارشناسان حرفه ای بی طرف از دست می دهند.

یکی از عواملی که مرا واداشت تا چنین تصمیمی بگیرم و مشاوران خارجی را از شرکت در جلسات CONPES بازدارم، تجربه پیشین خودم در آرژانتین بود. در آنجا من به جای آن که در امر سیاست گذاری و تصمیم گیری با مشاوران آرژانتینی همکاری کنم، جایگزین آنها شده بودم. در آنجا سیاست گذاران و تصمیم گیرندگان، برای مشاوره، مستقیماً به خود من مراجعه می کردند نه به سازمان ها و نهادهایی که ما می کوشیدیم آنها را تقویت کنیم. من به تجربه آموختم که تنها راه برای یاد دادن «مسؤولیت پذیری» به افراد این است که به آنها مسؤولیت بدهیم و سپس در قبال عملکرد و نتایج کارشان از آنها پاسخ بخواهیم.

ممنوعیت حضور مشاوران خارجی در جلسات CONPES ، با مقاومت و مخالفت شدید مشاوران داخلی مواجه شد آن هم به دلیل ساده که آنها با حضور همتایان خارجی خود در این جلسات احساس امنیت و آرامش بیشتری می کردند و می توانستند از کمک های آنها در حین تقدیم گزارش ها و طرح ها به رئیس جمهور و وزرا برخوردار گردند. اما پس از مدتی سروصدا خوابید و بسیاری از مشاوران و کارشناسان محلی به خوبی با پیچ و خم کار آشنا شدند و خیلی زود، اعتماد به نفس خود را به دست آوردند و بدین ترتیب، بخش مهمی از فرآیند حرفه ای سازی پرسنل DNP به پایان رسید.

به دلیل اجرای دستور من مبنی بر شرکت نکردن مشاوران خارجی در جلسات CONPES، مشاوران و کارشناسان DAS از DNP خارج شدند زیرا آنها مصمم به شرکت در تمام جلسات CONPES بودند و حتی از کارشناسان پاره وقت نیز برای ارایه گزارش های مورد علاقه دولت،

استفاده می کردند. ما همچنین به تشکیل کمیسیونی بین المللی به ریاست پروفسور «موسگراو » از هاروارد، کمک کردیم که وظیفه آن، اجرای اصلاحات در سیستم مالیاتی کلمبیا بود. من به عنوان مدیر این پروژه، مسؤولیت سنگینی داشتم به طوری که می بایستی عملکرد سایر نهادهای بین المللی در کلمبیا را نیز تحت کنترل می گرفتم. خود شخص رئیس جمهور از من خواست تا در جلساتی که او با نمایندگان نهادهای مالی بین المللی برگزار می کرد، شرکت داشته باشم و او را از مشاوره در زمینه مسائل مالی بین المللی بهره مند سازم و همان کاری را کنم که پیش از این در آرژانتین و برای رئیس جمهور الیا کرده بودم.

تا پاییز سال ۱۹۶۷، اعضای تیم مشاوره ای جدید ما، کاملاً بر امور مسلط شده بودند و پروژه ما همان طور که انتظار می رفت، به خوبی در حال پیشرفت بود. به همین دلیل احساس کردم که حضور فیزیکی من در بوگوتا دیگر لزومی ندارد و زمان بازگشت من به هاروارد فرا رسیده است تا در آنجا هم به تجدید قوا بپردازم و هم، ارزیابی دقیقی از شرایط حال و آینده به دست آورم و از همه مهم تر، سر و شکلی بهتر به زندگی خانوادگی ام بدهم. چون که چهار سال بود که ناچا و دخترانم، در شرایط نامطلوبی زندگی می کردند و از شرایط مناسب زندگی اجتماعی محروم بودند.

فصل ششم

ارزیابی
شرایط

ارزیابی شرایط

پاییز سال ۱۹۶۷ بود که به « بوستون » بازگشتیم. در آن زمان، فلورل، ۱۶ ساله و نانی دو سال و نیم کوچک تر از او بود و هر دو در حال گذراندن دوران دبیرستان خود بودند. ما تصمیم داشتیم تا زمان ورود آنها به دانشگاه در ایالا ت متحده بمانیم اگر چه من گاهگاهی مجبور می شدم که سری به « بوگوتا » بزنم و با مدیر جدید پروژه همکاری کنم. در همین زمان بود که مشاغل متعددی در زمینه توسعه بین المللی به من پیشنهاد شد. از جمله مؤسسه « برویکیز » از من خواست تا به عنوان محقق مهمان به واشنگتن سفر کنم و ECLA نیز به من پیشنهاد کرد که آیا مایلم پست مدیر اجرایی آن سازمان را بپذیرم در همان روزها بود که نام من در کتاب مشهور "Who , s who"درج شد.

اگر چه رد این پیشنهادها ممکن بود به آینده حرفه ای و پیشرفت کاری ام لطمه بزند، اما من از یک سو به خاطر دخترانم و از سویی دیگر به خاطر تقویت فکری و اطلا عاتی خود در هاروارد، تصمیم گرفتم تا از پذیرفتن این پیشنهادها خودداری کنم. در آن زمان می خواستم ارزیابی دقیقی از شرایط موجود و آینده داشته باشم و از آنچه در آرژانتین انجام داده بودم، درس هایی بیاموزم و کتابی را در مورد آن منتشر کنم. ناچا نیز به عنوان مدیر بخش آموزش دو زبانه مدارس دولتی « فرامینگهام » مشغول به کار شد. سرازیر

شدن خیل عظیم کودکان مهاجر اسپانیایی زبان به مدارس "ماساچوست" در آن سال ها، نیاز مبرمی به کارشناسان و آموزگارانی را که به چند زبان اسپانیایی تسلط دارند، ضروری ساخته بود. در نتیجه، ناچا به عنوان مدیر کمیسیون دو زبانه ایالتی منصوب شد و سخنرانی های متعددی در دانشگاه های کوچک و بزرگ ایراد کرد.

من نیز در این دوران بیکار ننشستم و اقدام به تدریس چند واحد در دانشگاه هاروارد نمودم و کتاب خود را در مورد اصلاحات در آرژانتین تکمیل کردم و توسط انتشارات دانشگاه هاروارد به چاپ رساندم که نسخه اسپانیایی آن نیز در آرژانتین به چاپ رسید و به یکی از منابع معتبر دانشگاهی آنجا تبدیل شد. عنوان کتاب من این بود: «سیاست گذاری در یک جامعه ناهمگون: مورد آرژانتین ».

در طول آماده سازی کتاب، من توانستم تجربیات خود را در آرژانتین، به بهترین شکل منعکس کنم. به طور کلی، هم پروژه CONADE و هم پروژه « دی تلا »، تجربیات ناموفق بودند. هر دوی آنها، بدون تحقق یافتن اهداف اصلی و مورد نظر، به پایان رسیدند. اگر ما پیش از آغاز پروژه « دی تلا »، از ویژگی ها و دشواری های عملیاتی آن آگاه بودیم، احتمالاً از شروع آن خودداری می کردیم. در آنجا بسیاری از پرسنل و کارشناسان، دارای تماس ها و ارتباطات نزدیکی با دانشگاه های خارج بودند و در نتیجه نیاز کمی به کارشناسان خارجی DAS در خود احساس می کردند. به نظر من، استخدام یک مشاور خارجی برای پیشبرد و اداره تحقیقات دولتی یک کشور، کاری بی فایده و حتی مضر خواهد بود.

اما چنین امری درباره پروژه CONADE مصداق پیدا نمی کند. به نظر من این پروژه، از برنامه ریزی و طرح خوبی برخوردار بود. مسأله آنجا بود که ما مشکلات و موانع پیش روی خود در تقویت بنیان های سازمانی در یک کشور پرکشمکش و ناهمگونی مثل

آرژانتین را به خوبی شناسایی نکرده بودیم. اگر ما از همان اول با این مشکلات آشنا بودیم، می توانستیم وقت کمتری را صرف فرآیند سیاست گذاری CONADE نماییم و در عوض، بیشتر وقت خود را به گسترش فرهنگ سازمانی و تعامل رفتاری، اختصاص دهیم. اما چنین استراتژی معقولی در کشوری مانند آرژانتین، می تواند زیان بخش باشد. هنگامی که سازمان برنامه ریزی و تحلیل ملی یک کشور در فرآیند تصمیم گیری ها و سیاست گذاری های کلان کشور، کنار گذارده شود، پس کارآیی چندانی نخواهد داشت و در عمل به یک سازمان تحقیقاتی تبدیل می گردد که به جز نظریه دادن و حرف زدن، کار دیگری را نمی تواند انجام دهد.

هر چند که پروژه CONADE به پایانی که انتظار آن می رفت، منتهی نشد، اما فکر می کنم که بسیاری از اهداف مورد نظر ما، تحقق پیدا کرد. پس از چند ماه از وقوع کودتا و سرکار آمدن دولت جدید در آرژانتین، پروژه CONADE به وسیله یکی از دوستان ما که در دولت جدید، وزیر اقتصاد شده بود، مورد پیگیری قرار گرفت. او توانست CONADE را تبدیل به مرکزی قوی و منسجم برای برنامه ریزی و تجزیه و تحلیل نماید. حتی از الگوی پیشنهادی ما برای توسعه و ثبات اقتصادی و برنامه تعدیل ساختاری در کشور استفاده کند.

من فکر می کنم که پروژه ما در آرژانتین، اثرات بلند مدت قابل توجه تری نیز داشت. تعدادی از همکاران ما درCONADE ، بعدها توانستند مناصب دولتی کلیدی و حساسی را اشغال کنند. به عنوان نمونه، « بو آن سارویلی » همکار من در نوشتن کتابم و از دوستانم در CONADE ، پانزده سال بعد، یکی از موفق ترین وزرای اقتصادی آرژانتین در تاریخ آن کشور شد. به عقیده من « مردم ـ سازندگی » در بلند مدت مهم ترین بخش از فعالیت ما در راستای ایجاد تحول سازمانی و ساختاری به حساب می آمد که خیلی مهم تر و

اثرگذارتر از تقویت یک سازمان یا وزارتخانه می باشد. مدیران و وزیران و رؤسا، برای مدتی کوتاه و موقت، یک پست را اشغال می کنند و پس از مدتی جای خود را به دیگری واگذار می کنند. در حالی که مردم، پایدارترند و می کوشند تا در طول زمان های متمادی دست به تغییر و تحول بزنند و موقعیت های جدیدی را به وجود آورند و شرایط را آن طور که می خواهند، شکل دهند.

برخلاف پروژه های ما در آرژانتین، پروژه کلمبیا، به طور کلی یک موفقیت بزرگ و کامل محسوب می شد. به دلیل موفقیت کم سابقه این پروژه بود که DNP تبدیل به الگوی اصلی برنامه ریزی و تجزیه و تحلیل سیاست های دولتی در سایر کشورهای آمریکای لاتین شد. با این حال، هر چه پرسنل محلی DNP قوی تر می شدند و به خود اطمینان بیشتری پیدا می کردند، در خود نیاز کمتری به تداوم یافتن کمک های مشاوره ای DAS حس می کردند و به همین دلیل پس از مدتی، منبع مالی پروژه های توسعه در آمریکای لاتین از بنیاد فورد به بانک توسعه آمریکایی تغییر یافت. بنابراین پس از آن که ریاست DNP به واسطه سرکارآمدن یک رییس جمهور جدید در اواخر دهه ۱۹۶۰ تغییر یافت، دولت موافقت کرد که بانک توسعه آمریکایی، تأمین مالی پروژه های توسعه را بر عهده گیرد. به نظر من، این توجه و همیاری، تازه ابتدای کار بود. ما می توانستیم با طراحی مجدد و خلاقیت بیشتر، کمک های فنی و علمی بیشتری را برای DNP به دست آوریم. در مقایسه با پروژه توسعه ای در هاروارد، تغییر وضعیت موجود در کلمبیا، به مراتب برای من آسان و دلپذیر تر بود در حالی که در مورد آرژانتین اصلاً چنین نبود و من در آنجا بیشتر نقش یک فرد دانشگاهی و نظریه پرداز را داشتم تا یک مشاور فعال و عملگرا. ما در کلمبیا در پروژه DNP به هیچ وجه در سیاستگذاری ها و تصمیم گیری های کلان کشور دخالت نمی کردیم. " لاچلین کوری " اقتصاددان برجسته ای که ریاست اولین هیات

اعزامی بانک جهانی به کلمبیا در سال ۱۹۵۰ را بر عهده داشت و سالیان طولانی خدمتش را در همانجا سپری کرد، در کتابش با عنوان « نقش مشاوران اقتصادی در کشورهای در حال توسعه » در مورد موفقیت کامل پروژه DNP به بحث مفصلی پرداخته است. او در کتابش می نویسد: « علیرغم آغازی ناامید کننده در سه سال و نیم نخست فعالیت هیات اعزامی هاروارد، پس از مدتی، نشانه های بهبودی چشمگیری در اوضاع به وجود آمد و هم اکنون، عملکرد این هیأت بسیار مطلوب می باشد ». او اضافه می کند: «گزارش ارزشیابی عملکرد گروه مشاوره ای هاروارد در کلمبیا که توسط ریچارد مالون در مارس ۱۹۶۸ ارایه شد، حاوی حتی یک واژه سیاسی و مداخله جویانه نبود، بلکه عمدتاً بر محور آموزش و تربیت پرسنل متمرکز شده بود. این امر در حالی صورت می گیرد که ۱۵ ماه پیش از آن، اکثر گزارشهای واصله از این هیأت که بیش از ۱۲۰ عنوان در آنها دیده می شد، مملو از نظریات سیاسی و چیزهایی بود که نشانه مداخله جویی سیاسی در آنها به چشم می خورد. شبیه همین مداخله جویی ها را می توان در گزارش های ارایه شده به CONPES هم مشاهده نمود ».

« کوری » یک فعال سیاسی تمام عیار بود. دقیقاً مثل « ریچارد گیلبرت » در پاکستان، کسی که می خواست همه چیز بنا به میل او و همسو با استراتژی توسعه مورد نظر او به پیش رود، و خود او بود که بعدها به ریاست DNP رسید. به واسطه عضویت او در تیم اقتصادی دولت و افکار و ایده های خاص او بود که همکاری اش فقط محدود به عمر همان دولت گردید و پس از انتخاب یک رئیس جمهور جدید و سرکار آمدن تیم اقتصادی جدید، او جای خود را به دیگری داد. این همان چیزی است که در انتظار همه مشاوران خارجی است که وارد بازی های سیاسی می شوند. با سرکار آمدن یک دولت نظامی جدید در پاکستان به سال ۱۹۶۸، جناب آقای « ریچارد گیلبرت » که وارد سیاست بازی

شده بود، از کار برکنار شد و پروژه مشاوره ای DAS در آنجا متوقف شد. در آنجا سیاست پیشنهادی مشاوران خارجی مبنی بر کاهش ارزش پول ملی به شکست انجامید و همین امر موجب تغییر دولت و معلق ماندن پروژه برای مدت ها شد.

گاهی اوقات، دخالت های سیاسی مشاوران، باعث بروز انشعاب و تفرقه در میان خود مشاوران می گردد. بروز تحولا ت سیاسی و اقتصادی در مالزی در سال ۱۹۶۹ ، موجب بروز چند دستگی بین گروه مشاوره ای DAS گردید به طوری که بین طرفداران و مخالفان «سیاست اقتصادی جدید» مالزی که به وسیله دولت پیشنهاد شده بود، منازعات شدیدی در گرفت و این منازعات به صفوف مشاوران خارجی نیز کشیده شد.

البته نفس و درونمایه فعالیت سیاسی مشاوران و مباحث سیاسی، امری نادرست نیست به شرطی که با عقلا نیت و تفکر همراه باشد و باعث افزایش علم مشاوران گردد که در این حالت، رواج چنین مباحثی، لا زمه آموزش پرسنل می باشد و این همان کاری بود که ما در کلمبیا انجام دادیم. اما قضیه کاملاً متفاوت خواهد بود اگر مشاوران خارجی، «اقدام به کشیدن خطوط سیاسی» در سازمان های مورد مشاوره خود نمایند و این سازمان ها را به مراکز حزبی و گروهی تبدیل نمایند زیرا در این حالت، مشاور تبدیل به شریک و هم پیاله سیاستمداران محلی می گردد و کارآمدی کامل او بستگی به قدرت سیاسی حزب طرفدار او خواهد داشت. گاهی اوقات، مشاوران با همتایان محلی خود بر سر کسب قدرت سیاسی رقابت می کنند و در این راه حاضرند همه چیز حتی مصالح کاری را هم فدا کنند.

نکته ای که ذکر آن در این جا خالی از لطف نیست این است که آنچه در دانشگاه های معتبر جهان با نام «علوم اجتماعی» به دانشجویان تدریس می شود، بیشتر شامل درس های تخصصی و تئوری های تحلیلی خاصی است که با روش های خاصی آموزش

داده می شوند. به عبارت روشن تر، این درس ها و تئوری ها دارای حالتی کلی و جامع هستند که برای تکمیل آنها و استفاده عملی از آنها می بایستی از آموزش های ضمن خدمت که براساس نیازهای موجود و موقعیت های گوناگون شغلی ارایه می گردند، کمک گرفت. در بسیاری از این آموزش های تکمیلی، روش تجزیه و تحلیل وقایع و قضاوت درست به پرسنل آموخته می شود و چنین به نظر می رسد که این نوع آموزش ها و تحلیل ها، در مقایسه با آموزش های آکادمیک در دانشگاه های خارجی و آموزش های ضمن خدمت در درون سازمان، دو روی یک سکه اند که اولی کلید دومی و دومی مکمل اولی است.

به طور کلی، آموزش های ضمن خدمت نسبت به آموزش های رسمی، از کارآیی بیشتری برای آماده سازی افراد برای تصدی پست های کلیدی برخوردارند. به عنوان مثال، بررسی های متعددی در مورد نتایج حاصل از اجرای برنامه های آموزشی رسمی مانند: «آموزش همکاری های شغلی» در آمریکا یا «برنامه آموزشی جوانان» در انگلستان و یا برنامه های مشابه ای که در اتاق های در بسته مدارس یا مراکز آموزشی برگزار می شوند، به عمل آمده که نشان می دهند آموزش های مزبور، کمک زیادی به افراد در یافتن یک شغل مناسب نمی کند. عکس این حالت در مورد آموزش های ضمن خدمت و عملی در آلمان و اسپانیا مصداق دارد. چنین آموزش هایی نقش به سزایی در بهبود چشمگیر بهره وری و دستمزدهای پرسنل سازمان های تحت پوشش داشته است. در واقع، اصل مشهور " یادگیری به وسیله عمل " در مورد آموزش های ضمن خدمت، مصداق کلی پیدا می کند. اما سؤالی که در این جا پیش می آید این است که آیا گروه های مشاوره ای دانشگاه های آمریکا در آمریکای لا تین، واقعاً در حال ارایه چنین آموزش های مفیدی هستند؟ و اگر چنین است چرا در این دوره های آموزشی فقط از مشاوران خارجی

(و عمدتاً آمریکایی و غربی) استفاده می شود درحالی که تعداد کارشناسان و مشاوران متخصص داخلی در کشورهای آمریکای لا تین در حال افزایش است؟

به خاطر پاسخ به همین سؤال ها بود که من از سوی بنیاد فورد، مأموریت یافتم به منظور بررسی عینی شرایط، به شیلی منتقل شوم و در آنجا به همراه دو تن از کارشناسان علوم اجتماعی، به کنترل عملکرد پروژه مشاوره ای در دست اجرا بپردازم. این دو پروژه به وسیله دو دانشگاه آمریکایی مختلف در دست اجرا بودند. یکی از این پروژه ها مربوط می شد به مشاوره و کمک های فنی به برنامه ریزی های شهری و دومی به تحلیل سیاست های توسعه ملی در شیلی. ما دریافتیم که هیچکدام از این دو پروژه، انتظارات را برآورده نساخته اند. یکی از این پروژه ها به وسیله یکی از مشاوران کاریزماتیک و مشهور آمریکایی رهبری می شد که به گزارش ما « عادت داشت که از نیاز کشورهای میزبان به نظریات مشاوره ای و فنی برای آزمایش فرضیه های اجتماعی امتحان نشده خود، سوء استفاده کند »، مشاورانی هم که برای پروژه دوم کار می کردند، افرادی کوشا و جدی بودند که عمده تمرکز خود را بر روی تحقیقات بلند مدت و برنامه ریزی های کلا ن قرار داده بودند، اما آنها این واقعیت را فراموش کرده بودند که « تلا ش های تحقیقاتی عملیاتی می بایستی با ارایه راهکارهای فنی عملیاتی کوتاه مدت آغاز شود که به سرعت به ثمر می نشیند » به ویژه در حالتی که سازمان مورد مشاوره نقشی مهم و اساسی در بوروکراسی کشور بازی کند. این تجربه گرانقدر، مرا در این اعتقادم راسخ تر ساخت که ارایه کمک های فنی و مشاوره ای به کشورهای در حال توسعه آمریکای لا تین در زمینه برنامه ریزی های سیاسی و تجزیه و تحلیل های اقتصادی، می بایستی از طریق تشکیل یک کنسرسیوم مشترک بین دانشگاه های آمریکای لا تین و ایالا ت متحده صورت پذیرد. هر چند که مشارکت بیش از حد مشاوران داخلی در این کنسرسیوم های مشترک،

می توانست منجر به منحرف شدن جهت و سمت و سوی کمک های فنی خارجی گردد، اما با این همه، بنیاد فورد با پیشنهاد من موافقت کرد و تامین مالی برای بازدیدهایم از دانشگاه های مختلف و برگزاری کنفرانس های گوناگون در این زمینه را که من در اواخر سال ۱۹۷۰ در هاروارد برگزار کردم، بر عهده گرفت.

چیزی که در جریان این فعالیت ها بیش از همه به چشم می آمد، تمایل فراوان مؤسسات تحقیقاتی دانشگاه های آمریکای لا تین به حفظ استقلال خود بود. چیزی که باعث شد تا دانشگاه های آمریکایی نسبت به « مشورت پذیر بودن » همتایان آمریکای لا تین خود، مشکوک تر شوند و در پیشبرد پروژه های مشترک با مانعی جدی روبرو گردند. یک سال پیش از آن بررسی، گزارش دانشگاه هاروارد در مورد عملکرد DAS منتشر شد که آن نیز حاوی نتیجه گیری های مشابهی بود. از جمله آن که DAS عمدتاً از راه دور و از طریق دانشگاه ها و مؤسسات تحقیقاتی با درهای کاملا بسته اداره می شود. یعنی توسط کسانی که از وضعیت عملیات و اجرای پروژه کوچک ترین اطلاعی ندارند. بنیاد فورد نیز در گزارش خود در مارس ۱۹۷۱، به وجود تعارض آشکار بین مسؤولیت های مشاوران DAS و فشار سنگین ناشی از لزوم انجام تحقیقات و مطالعات، اذعان نمود. هر چند در بخش پایانی این گزارش تأکید شده بود که فعالیت و عملکرد فنی مشاوران DAS در پروژه های برون مرزی DAS، در مقایسه با سایر گروه های مشاوره ای، بسیار مطلوب بوده است، اما در عین حال، بر این واقعیت نیز تاکید شده بود که فعالیت های اندکی در زمینه آموزش پرسنل محلی صورت پذیرفته است.

بنابراین، بنیاد فورد تصمیم گرفت تا پول خود را به طور مستقیم، برای آموزش صرف کند و نه از طریق گروه های مشاوره ای خارجی. اما این امر باعث وارد آمدن ضربه ای مهلک بر سازمان DAS شد. چون با قطع کمک های مالی بنیاد فورد، سازمان بیش از نیمی

از درآمد خود را از دست داد، بدین ترتیب بود که DAS از همه سو مورد فشار قرار گرفت. حتی از سوی پرسنل و کارشناسان خود. در نتیجه همین فشارها بود که پروژه های در دست اجرا در پاکستان و کلمبیا، متوقف شدند و UNDP نیز تصمیم به تعلیق پروژه مشاوره ای DAS در « لیبریا » گرفت و به جای آن ترجیح داد تا به طور مستقیم اقدام به استخدام مشاور نماید. در داخل آمریکا نیز وضعیت، چندان بهتر نبود. دانشجویان هاروارد در مخالفت با ورود آمریکا به جنگ ویتنام، دست به شورش و اعتصاب زدند و به همراه سایر اعضای افراطی دانشکده های مختلف، اقدام به محکوم کردن فعالیت های بین المللی دانشگاه از جمله DAS کردند. در این دوران بود که احساس یأس و ناامیدی در من به وجود آمد، به طوری که حس می کردم همه چیز در حال متلاشی شدن است. خودداری بنیاد فورد از تأمین مالی پروژه های DAS، به معنای آن بود که آموزش های ضمن خدمت و « مردم ـ سازندگی » که جزو اهداف عمده سازمان بود و من به واسطه همان اهداف شناخته می شدم، از دستور کار خارج خواهند شد و جای خود را به اولویت های دیگری خواهند داد. فشار روز افزون دانشگاه مبنی بر انجام تحقیقات موشکافانه تر و جدی تر که به نظر من، مشاوران امر توسعه نباید خود را معطل آن نمایند، باعث انزوای هر چه بیشتر من و امثال من می شد. به طوری که برخی از دانشجویانم و حتی یکی از دخترانم به این نتیجه رسیده بودند که کاری که ما انجام می دهیم، به نوعی دخالت کورکورانه در امور داخلی کشورهای فقیر می باشد.

در نتیجه، دو تن از همکارانم تصمیم به ترک کار خود در DAS گرفتند اما من به هیچ وجه نمی توانستم تصور ترک آنجا را به ذهن خود راه دهم. بنابراین به جای ناامید شدن، کوشیدم تا به دنبال سرمایه گذاران و حامیان جدید بگردم تا بدین وسیله بتوانم هدف اصلی خود یعنی تداوم آموزش های ضمن خدمت و « مردم سازی » را در کشورهای در

حال توسعه پی بگیرم، حتی اگر مجبور به تحمل تهمت دخالت بی جا در امور داخلی سایر کشورها شوم. از سویی دیگر، اطمینان داشتم که دانشگاه هاروارد پس از مدتی به این حقیقت آگاه خواهد شد که آنچه در کارهای مشاوره ای خود انجام می دهیم، باعث تقویت بنیان های تحقیقاتی و آموزشی خود دانشگاه خواهد شد. گاهی اوقات اطرافیانم به من می گویند که این حوادث می توانست باعث ناامیدی و افسردگی هر کسی شود و این که من به خوبی در مقابل آن ایستادگی کرده ام. شاید من مصداق کامل واژه «آسیب ناپذیر» نباشم، اما تا آنجا که می توانم در مقابل پذیرش شکست، ایستادگی خواهم کرد. مانند کسی که از شکست ها درس می گیرد و به پیروزی های آینده امیدوار می ماند. من همیشه کوشیده ام تا برای آغاز مجدد، مهیا باشم. با برداشتن هر گام، آماده برای برداشتن گام های بعدی، آن هم بدون هیچ گونه شک و تردیدی.

فصل هفتم

بازیگران جدید
با
نمایشنامه های جدید

بازیگران جدید با نمایشنامه های جدید

اکنون که دخترانمان دیگر در خانه نبودند، زمان آن فرا رسیده بود که دوباره به مأموریت های برون مرزی بروم. اما این بار در دوره ای که جهان شاهد بی ثباتی ها و چالش های فراوانی بود. آیا مباحث جدید مرتبط با آموزش های ضمن خدمت پرسنل سازمان ها و تقویت بنیان های سازمانی در کشورهای عقب افتاده و کمک به برنامه‌ریزی ها و تحلیل های اقتصادی این کشور، از آن نوع که مورد نظر بنیاد فورد بود، محلی از اعراب داشت ؟ آیا تب تند انقلابی که در سال های دهه ۱۹۷۰، تمام آمریکای لاتین را فرا گرفته بود، مانعی بر سر راه فعالیت مشاوران خارجی در این بخش از جهان نبود ؟ پیامدهای ناشی از شوک نفتی آن سال ها که قیمت نفت را تبدیل به ارقام نجومی نمود و بانک های بین المللی را در چرخش دلارهای نفتی دچار مشکل ساخت نیز، عاملی بود که من می بایست آن را لحاظ می کردم.

اقامت در پرو با خرج UNDP

هنگامی که من دعوت نامه ای برای بازرسی از یک پروژه ملی در پرو را از یکی از دانشجویان سابق خود دریافت کردم، پرسش های متعددی در ذهنم به وجود آمد. پرو در

آن سال ها شاهد یک تحول انقلابی و تغییر حکومت بود و انتظار می رفت که صادرات نفتی این کشور به سرعت افزایش یابد. پروژه مورد نظر با سرمایه گذاری برنامه توسعه سازمان ملل ((UNDP و با هدف ایجاد یک « مجمع محققان و نخبگان » برای تحلیل های سیاسی و تحقیقات اقتصادی در مؤسسه برنامه ریزی ملی ((INP در لیما در دست اجرا بود. INP به وسیله رژیم نظامی ملی گرای جدید و به منظور یافتن یک راه حل میانه بین کاپیتالیزم دولتی، ایجاد شده بود. اولین گامی که دولت نظامی جدید پس از در دست گرفتن قدرت برداشته بود، ملی کردن شرکت چند ملیتی نفت کشور و انجام اصلاحات ارزی و شروع برنامه مشارکت نیروی کار در مالکیت و مدیریت بخش خصوصی بود. این رژیم، که از نظر رویکرد سیاسی کاملاً چپ گرا بود، تصمیم گرفت تا به جای پیروی از الگوی دیکتاتوری ملی گرا مانند پرون در آرژانتین، از مدل رییس جمهور « کاردینالس » در مکزیک در دهه ۱۹۳۰، تقلید کند. بسیاری از رهبران نظامی این رژیم را سرخ پوستان و روستاییان مناطق فقیر نشین پرو تشکیل می دادند. در نتیجه ی داشتن چنین پیشینه و مشخصه ای بود که آنها به جای توجه خاص به سفیدپوستان که به طور سنتی حکومت، ادارات و سازمان ها را در اختیار داشتند، به وضعیت سرخ پوستان و اقشار فقیر جامعه توجه می کردند و در پی حل مشکلات آنها بودند. آنها متقاعد شده بودند که اگر تغییرات رادیکال و اساسی کافی در بخش اقتصادی صورت نپذیرد، اختلافات، طبقات کشور را از پا خواهد انداخت و باعث سرکار آمدن یک « فیدل کاستروی پرویی » و یا حتی فردی خطرناک تر از او، در پرو خواهد شد.

هرچند که در چنین محیط پرچالشی تردیدها و موانع زیادی بر سر راه کارآمدی یک مشاور خارجی وجود داشت، اما من این ریسک را قبول کردم و تابستان سال ۱۹۷۱ و سال ۱۹۷۲ را به عنوان رییس یک گروه مشاوره ای DAS که در پی برقراری روابط مشاوره ای

بلند مدت با INP بود، گذراندم. اولین احساسی که پس از بازدیدم از INP به من دست داد، احساسی مثبت و امیدوار کننده بود. به طور کلی، اعضای این سازمان را کارشناسان و مشاوران حرفه ای لایق و تحصیل کرده ای تشکیل می دادند که دارای گرایش های سیاسی متنوعی بودند و از دخالت در کارهای یکدیگر خودداری می کردند. در بین این کارشناسان، از اقتصاددان های مارکسیست گرفته تا کشیش مسیحی که در حال کار کردن بر روی پایان نامه دکترای خود در رشته اقتصاد دانشگاه بوستون بود، به چشم می خوردند. مدیر فنی INP که شباهت زیادی به یک شاهزاده « اینکا » داشت و سایر کارکنان سازمان همگی فردی روشنفکر و خوش برخورد بودند که کار کردن با آنها بسیار آسان و دلپذیر به نظر می رسید. یکی دیگر از عواملی که مرا به آینده کاری ام در آنجا امیدوارتر می کرد، تمایل فراوان سازمان، به گسترش تحقیقات مشترک با دانشگاه ها و مراکز تحقیقاتی محلی بود که در کشورهای آمریکای لاتین کمتر به چشم می خورد.

ما کار خودمان را با بررسی اسناد و مدارک تهیه شده توسط INP و سایر سازمان های اقتصادی کشور آغاز کردیم تا بدین وسیله با وضعیت اجتماعی - اقتصادی پرو آشنا شویم و موضوعات قابل تحقیق و بررسی را شناسایی نماییم. همچنین اقدام به مصاحبه با چند تن از محققان و استادان دانشگاه های پرو و سایر سازمان های تحقیقاتی نمودیم تا بتوانیم از علایق و گرایش های آنها برای انجام تحقیقات مشترک آگاه شویم. پس از آن، چند سمینار تخصصی با حضور کارشناسان و صاحب نظران مسائل اقتصادی و سیاسی برگزار کردیم و در آنها به تبادل نظر و انتقال تجربیات با کارکنان سازمان پرداختیم.

پس از مدتی چنان با وضعیت آنجا خو گرفتیم که خود را جزو اعضای سازمان می پنداشتیم. به ویژه پس از آن که همکاران پرویی من، اسناد و مدارک سیاسی دارای نشان « محرمانه » را در اختیارم می گذاشتند !! و هنگامی که من در مورد عواقب نشان دادن

چنین اسنادی به یک خارجی، به آنها هشدار دادم، آنها در پاسخ به من گفتند که دولت نظامی حاکم، بر همه چیز حتی روی کاغذ توالت نیز، کلمه "محرمانه" را حک می کند !!

به تدریج برای من روشن شد که مقامات بالا مرا تشویق و ترغیب می کنند تا موضوعات مورد علاقه آنها را مورد بررسی و تبلیغ قرار دهم، در حالی که همین مقامات نسبت به اظهارنظرها و پیشنهادهای مشابه کارشناسان داخلی بی تفاوت بودند. آنها حتی مسؤولیت برنامه کنترل جمعیت را به عهده همکار کشیش ما گذاشتند تا بدین وسیله از دیدگاه ها و نظریات کلیسا در این امر بهره ببرند (البته پاسخ کشیش به این پیشنهاد، طرح این پرسش بود که «باید دید اسقف در این باره چه نظری دارد ؟!»)، ما به پاسخ منفی او با دیده تردید می نگریستیم. اما سال ها بعد (در اواخر دهه ۱۹۹۰) در جریان اشغال سفارت ژاپن در «لیما» توسط گروگانگیران، هنگامی که او به پیشنهاد من، برای آزاد شدن خودش به خاطر وساطت در قضیه گروگانگیری و رفع نیازهای گروگان گیران و گروگان ها، نیز پاسخ منفی داد، آن وقت به خلوص نیت و اعتقاد راسخ او به مسیحیت و انسان دوستی وی ایمان آوردیم.

پس از مدتی من توانستم ضمن سر و سامان دادن به کارها، گزارشی مفصل از بررسی ها و پیشنهادهای خود در زمینه سیاست های اقتصادی مطلوب، تهیه و به مقامات مربوطه ارایه کنم. در آن زمان، چنین می اندیشیدم که اگر دولت پرو، این پیشنهادها را سرلوحه کارها و برنامه ریزی هایش قرار دهد و آنها را تبدیل به استراتژی اقتصادی خود نماید، با قضایا آنچنان که من می بینم، برخورد خواهد کرد و آنچنان که من می خواهم رفتار خواهد کرد که این در نوع خود برایم جالب بود. هر چند که من بدون اجازه دولت و خارج از حدود تعیین شده توسط آن، کاری نمی کردم. به عبارت بهتر، من در پرو کاری نمی کردم، جز شنیدن نظریات و سیاست های پیشنهادی دولت و سعی در جهت توجیه

نمودن و قبولاندن آنها به کارکنان سازمان ها و وزارتخانه ها !!

یکی از تجربیات من در راستای ایفای این نقش، بر می گردد به همایشی با شرکت کارکنان INP در زمینه برنامه ریزی های کوتاه مدت. در این همایش، من در سخنانم این نظریه را مطرح ساختم که مالکیت دولت بر شرکت های تجاری، لزوماً به معنای تشکیل یک اقتصاد متمرکز دولتی و دیکته شده نیست. چیزی که ناکارآمدی و بی فایده بودن خود را در اروپای شرقی و هند به اثبات رسانیده بود. من تصریح کردم که تلاش برای کنترل یک نظام اقتصادی از طریق ادارات و سازمان های دولتی (و بدون مشارکت بالای بخش خصوصی) کاری بی ثمر و حتی زیان بخش خواهد بود و به نوعی، "آب در هاون کوبیدن است". پس از ادای این جملات، من نشانه های ناخرسندی و ناراحتی را در چهره یکی از حاضران در همایش مشاهده کردم و تصمیم گرفتم پس از اتمام جلسه با او دیداری داشته باشم و از علت ناراحتی او آگاه شوم. هنگامی که او را ملاقات کردم، متوجه شدم که فارغ التحصیل رشته اقتصاد از دانشگاه لوین بلژیک است، جایی که «مهد تعالیم آزادی بشر» است، جایی که عقیده رایج در آن، این است که اقتصاد، «امری اخلاقی» و تابع هدف «تحقق عدالت اجتماعی» است و نه پیرو بازارهای رقابتی و احیاناً غیر انسانی. من کوشیدم تا به او بقبولانم که این جزو مسائل عینی مدیریت اقتصادی است که حتی کشورهای سوسیالیست نیز با پیروی از آن می کوشند تا ناکارآمدی ها و مشکلات اداری و عملیاتی ناشی از کنترل های بی چون و چرای دولت بر اقتصاد را کاهش دهند و گامی به جلو بگذارند.

رؤسای پرویی من، در مورد نحوه برخورداری از کمک های فنی خارجی نیز نظر می خواستند. لازم به یادآوری است که در پرو نیز به مانند سایر کشورهایی که من در آنها کار کرده بودم، مراکز متعددی مشغول ارایه خدمات مشاوره فنی خارجی بودند. از جمله:

دانشگاه های خارجی، سازمان ملل، سازمان کشورهای آمریکایی، بانک توسعه آمریکایی،) ILPES سازمان بین المللی آموزش و مشاوره وابسته به ECLA در سانتیا گو)، بنیاد فورد و . . . . یکی از وظایف اصلی INP، هماهنگ سازی فعالیت ها و کمک های فنی این سازمان ها بود. من در پاسخ به این پیشنهاد، اجرای پروژه ای مشترک با بنیاد فورد در زمینه آموزش فارغ التحصیلان رشته اقتصاد از دانشگاه های محلی کشور را مطرح نمودم.

یکی از دلایل اصلی انتخاب بنیاد فورد به عنوان متصدی اجرای این طرح، همکاری نزدیک من با آن بنیاد و همچنین توجه ویژه این سازمان به کشور پرو بود. من در هنگام بررسی اسناد و پرونده های سابق INP، به سندی برخوردم که در بخشی از آن چنین آمده بود: «بنیاد فورد بر این مساله تأکید می ورزد که استفاده یک کشور از خدمات DAS، لزوماً به معنای همکاری آن کشور با بنیاد فورد بر سر یک پروژه نیست چرا که علاوه بر بنیاد فورد، سازمان های معتبر دیگری نیز مانند: موسسه « دی تلا » در بوینس آیرس و یا سایر مؤسسات مشاوره ای محلی نیز در کشورهای آمریکای لاتین مشغول فعالیت هستند.»

احتمالاً به خاطر مشارکتم در برنامه مشاوره ای INP بود که نمایندگی UNDP در پرو، امتیازات ویژه ای را برای من در نظر گرفت که در قراردادم قید نشده بود. رییس نمایندگی UNDP، مردی کاردان و محترم بود که رابطه نزدیکی با من برقرار نمود. در یک تعطیلات آخر هفته، او یک ماشین "لندروور" برای من تهیه کرد تا به وسیله آن سری به مناطق کوهستانی دور افتاده پرو و کرانه های دور آمازون بزنم و با ویژگی های آن مناطق بیشتر آشنا شوم. این سفر کوتاه، برایم فراموش نشدنی است. در این سفر به دهکده های سرخپوستان سر زدم. دهکدهجهایی که در میان کوه های سر به فلک کشیده محاصره شده بودند. در یکی از این دهکده ها، در فستیوال موسیقی شرکت کردم و شب را نیز زیر

سقف یک صومعه قدیمی متعلق به فرانسوی ها، سپری کردم. در این سفر ها، وقت داشتم تا در مورد آنچه که پس از اصلاحات ارزی در این بخش از کشور روی داده بود، تحقیق کنم. در این بخش از کشور، به علت شرایط جغرافیایی خاص از جمله: ارتفاع زیاد و ناهمواری زمین، مردم بیشتر اقدام به پرورش گوسفند می کردند و به نوعی «مدیریت پرورش گوسفندان » را بر عهده داشتند. بسیاری از این « مدیران» تا پیش از این، برای مالکان خصوصی پیشین کار میجکردند و با ملی شدن زمین ها، آنها می کوشیدند تا با افزودن بر حجم بهره وری و تنوع محصولات، به سود بیشتری دست یابند . اما به گفته آنها، مانع اصلی در آنجا این بود که مالکان جدید، بیشتر در پی باز پرداخت هر چه سریع بدهی های خود (سهم دولت از زمین ها) بودند تا بدین وسیله به تنها مالک آن زمین ها تبدیل گردند. بنابراین من توانستم در آنجا به وجود یکی از مشکلات و نقایص اصلی سیستم جدید مالکیت در پرو آگاه شوم مشکلی که نه تنها بر بخش کشاورزی بلکه بر شرکت های تجاری نیز تأثیر منفی می گذاشت.

در بازگشت به لیما، این مشکل را با رؤسای خود در میان گذاشتم. آنها به من گفتند که از این مشکل آگاهی دارند و تلاش هایی را برای کسب مشاوره فنی از اتحاد جماهیر شوروی یا کشورهای اروپای شرقی، در جهت انتقال تجربیات آنها انجام داده اند. اما به گفته آنها، هیچکدام از مشاوران شاغل در پرو، از تخصص و آگاهی کافی برای حل این مشکل برخوردار نبودند (شاید به دلایل ایدئولوژیکی). بنابراین، من پیشنهاد استخدام یک مشاور معتبر بین المللی از کشور یوگسلاوی را ارایه نمودم. کشوری که دارای تجربیات ارزشمندی در زمینه برنامه اصلاحات مالکیت زمین ها و مدیریت شرکت ها بوده است. فرد پیشنهادی من توانست نظر رؤسای INP را جلب کند و به گروه ما ملحق گردد. او فردی آگاه و مسلط به مسائل آمریکای لاتین بود و میزان اطلاعات و

دانسته هایش از مسائل اقتصادی آن کشورها، گاه بیش از آگاهی کارشناسان اقتصادی محلی خودشان بود. او همچنین از سابقه خوبی در DAS برخوردار بود و این عامل هم، نقش به سزایی در تأیید صلاحیت او از سوی مقامات دولتی پرو داشت.

شاید به خاطر همین فعالیت ها بود که نمایندگی UNDP در لیما تصمیم گرفت که یک ماشین شخصی برای استفاده روزانه در اختیارم بگذارد. این ماشین هنگامی که خانواده ام برای دیدن من به لیما سفر کرده بودند، عصای دستم بود. به ویژه زمانی که فلورل برای پروژه تحقیقاتی خود در مورد تاریخ و ادبیات آمریکای لاتین به لیما سفر کرده بود. او علاوه بر کارهای درسی و تکمیل تحقیقاتش، به من در بهبود وضعیت روابط عمومی ام نیز کمک می کرد. مثلاً به یاد دارم که در هنگام سفر کاری ام به لیما، او از طرف من در مراسم تدفین همسر مدیر فنی (INPهمان فرد شبیه شاهزاده اینکا)، شرکت کرد. یکی از علل تأخیر در دستیابی به اهداف مقرر در پروژه مشاوره ای بلند مدت ما با INP نیز، فوت همسر مدیر فنی بود، عاملی که باعث افسردگی و بی میلی شدید او به کار کردن شده بود.

مذاکره برای انعقاد یک قرارداد مشاوره ای بلند مدت، یکی از اهداف عمده گروه مشاوره ای ما در تابستان سال ۱۹۷۲ بود که با استقبال رؤسای INP و البته نمایندگی UNDP در پرو مواجه شد. اما به طور کاملاً ناگهانی و غیر منتظره، مانعی بر سر راه این قرارداد به وجود آمد. در متن قراردادهای مشاوره ای با مشاوران خارجی، عبارتی درج شده بود حاکی از اجبار رازداری اطلاعاتی که به هیچ وجه از طرف وکلای هاروارد قابل قبول نبود و به نظر آنها مغایر با اصول آزادی های آکادمیک بود. تنها راه عبور از این مانع، انعقاد قرارداد بین DAS و یکی از مؤسسه های زیر نظر سازمان ملل مانند ILPES که از قانون فوق مستثنی بود. پس از انعقاد این قرارداد، من به سانتیاگو در شیلی پرواز کردم تا در مورد احتمال شکل گیری همکاری های مشترک مشاوره فنی با رائول پربیک که بعدها به توافق

رسیدیم، مذاکره کنم. اما هنگامی که من متن قرارداد فی مابین را در اختیار مدیر فنی INP قرار دادم، او از پذیرش و امضای آن سرباز زد. چرا که او اصلاً دوست نداشت با مشاوران ILPES که به عقیده او در گذشته می خواستند سازمان را «بدزدند»، همکاری کند. لازم به یادآوری است که دولت های میزبان [گروه های مشاوره ای] می توانستند عبارت درج شده در قراردادهای سازمان ملل مبنی بر رازداری اطلاعاتی را نادیده بگیرند. اما چنین امری در پرو نیازمند تصویب شورای امنیت ملی بود. هنگامی که دولت نظامی پرو به قدری سخت گیر بود که حتی بر روی کاغذ توالت، کلمه «محرمانه» را درج می کرد، پس به سختی راضی می شد لفظ رازداری اطلاعاتی مشاوران یک سازمان خارجی را از متن قراردادهای ملی حذف کند. در نتیجه تلاش های ما برای انعقاد یک قراداد بلند مدت مشاوره فنی با INP به پایانی ناامید کننده انجامید. تنها نتیجه بلند مدت و ماندگار مأموریت من در پرو این بود که فلورل و شوهرش توانستند در آنجا پایان نامه دکترای خود را تکمیل نمایند و بعدها به عنوان استاد تاریخ در دانشگاه های معتبر مشغول به کار شوند.

اقامت در آمریکای مرکزی با خرج USAID

به علت شکست مذاکراتم با دولت پرو، لازم بود که یک موقعیت شغلی جدید به عنوان مشاور خارجی داشته باشم. اولین پیشنهادی که به من شد باز هم از سوی بنیاد فورد بود. اما این بار نه به عنوان یک مشاور DAS، بلکه به عنوان نماینده دایمی بنیاد فورد در سانتیاگو که وظیفه اصلی اش کمک به انتقال استادان و اعضای هیات علمی دانشگاه های شیلی بود که پس از سرکارآمدن دیکتاتور مستبد آنجا یعنی «ژنرال پینوشه»، در سال ۱۹۷۳، از کار برکنار شده بودند. هر چند که این پیشنهاد بسیار وسوسه انگیز و مطلوب به نظر می رسید، اما من باید این نکته را هم مد نظر قرار می دادم که در صورت

قبول تصدی این پست, ممکن بود خانواده همسرم در شیلی مورد تعرض و اقدامات تلافی جویانه دولت قرار گیرند. بنابراین، پس از مشورت با ناچا و سبک و سنگین کردن شرایط، به این نتیجه رسیدم که قبول این ماموریت، برای خانواده او بسیار مخاطره آمیز خواهد بود و لذا از پذیرفتن این سمت خودداری کردم.

در همان زمان DAS یک تقاضا برای مشاوره فنی از سوی سازمان امور تجاری آمریکای مرکزی((INCA واقع در « ماناگوا » پایتخت «نیکاراگوئه » دریافت نمود. هدف اصلی از اجرای این پروژه که تأمین مالی آن را USAID بر عهده داشت، اعطای کمک های فنی به دولت نیکاراگوا جهت طراحی و اجرای برنامه بازسازی شهر ماناگوا پس از وقوع زلزله سهمگین سال قبل بود، زلزله ای که مرکز شهر را به تلی از خاکستر تبدیل نموده بود. در بازدید از INCAE برای ارزیابی شرایط، دریافتم که فرصتی گرانبها و بی نظیر به من داده شده است تا دست به کاری عظیم بزنم. در این بازدید متوجه شدم که INCAE به عنوان یک سازمان منطقه ای مسؤول امر تحقیق و مشاوره های خارجی و همچنین آموزش، از پتانسیل مطلوبی برای تبدیل شدن به شریک محلی DAS در ارایه خدمات فنی به سایر کشورهای آمریکای لاتین برخوردار است. همین امر باعث شد تا کارکردن با دولت مستبد و دیکتاتوری « سوموزا » در آن سال ها برای من، قابل تحمل و آسان تر گردد.

پس از تکمیل دوره تدریس و سایر تعهداتم در هاروارد، در سال ۱۹۷۴ به نیکاراگوا رفتم. البته به تنهایی، چرا که ناچا مجبور بود در « فرامینگهام » بماند و به تدریس در دانشگاه آنجا ادامه دهد. بنابراین، او فقط در تعطیلات آخر هفته به ماناگوا می آمد تا این که سال بعد به طور دایم به من پیوست.

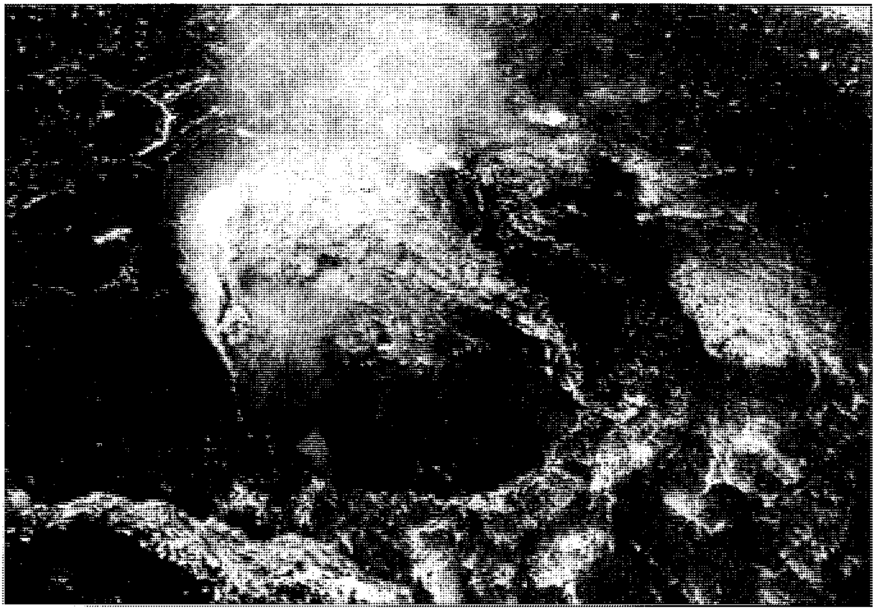
با شروع کارم در ماناگوا، خیلی زود دریافتم که INCAE از آن نوع سازمان هایی نیست که بتواند به عنوان یک شریک ایده آل برای DAS در ارایه خدمات مشاوره فنی به

کشورهای آمریکای لا تین، فعالیت نماید. این سازمان کارش را با جلب کمک های دانشگاهی از دانشکده بازرگانی هاروارد آغاز کرده بود و در میان اعضای کادر آموزشی آن، چند آمریکایی حضور داشتند که اصلاً قادر به تکلم به زبان اسپانیایی نبودند. آنها درس هایشان را به زبان انگلیسی ارایه می کردند و در تصحیح متون امتحانی نیز، از مترجم کمک می گرفتند، به این صورت که پاسخ های دانشجویان به انگلیسی ترجمه می‌شد تا آنها، پاسخ ها را تصحیح کنند و نمره دهند !! نکته جالب تر آن که بیشتر دانشجویان آنجا را، تعدادی « بچه پولدار و مرفه بی درد » تشکیل می دادند که از خانواده های ثروتمند بودند و نتوانسته بودند رتبه مناسبی برای ورود به دانشگاه های معتبر خارجی کسب کنند. مدیر مؤسسه نیز دست کمی از دانشجویان آن نداشت. او مردی متکبر و شیک پوش بود که همیشه با بلیط درجه یک هواپیما سفر می کرد و با لیموزین اشرافیجاش به ماهیگیری می رفت !! علاوه بر این ، قسمت اعظم مشاوره خارجی صورت گرفته توسط کارکنان و کادر آموزشی با هدف برخورداری هر چه بیشتر از دستمزدهای اضافی مرکز و نه در چارچوب برنامه امدادی INCAE صورت می پذیرفت. امنیت فردی در نیکاراگوئه بسیار کم اهمیت تر از مسائلی چون آتشفشان های اطراف ماناگوا و زلزله هایی بود که به طور متناوب ماناگوا را می لرزاند. در سال ۱۹۷۴، نبرد میان چریک های « ساندینسیت » و نیروهای دولتی در حال شعله ور شدن بود و در نتیجه هرگونه تلاشی برای رعایت قانون و نظم با شکست مواجه می شد. خانه ما هم به هیچ وجه از امنیت کافی برخوردار نبود بنابراین، من یک نگهبان شب را که قبلاً گاوچران بود، استخدام کردم تا از خانه در مقابل مهاجمان محافظت کند، اما هنگامی که یک شب، همکار او در خانه بغلی ما در هنگام بازی با تفنگش گلوله ای در کرد و در نتیجه یک نفر را ناکار نمود، من تصمیم گرفتم تا خودم مسؤولیت حفاظت از خانه را بر عهده بگیرم.

خدمات رفاهی عمومی نیز در نیکاراگوئه، غیرقابل اطمینان بود. با وجود این از ذخیره کافی آب در استخر پشت خانه و در صورت نیاز از حمایت همسایگان و مردم محل نیز برخوردار بودیم.

علیرغم شرایط ناآرام و پر تشویش ماناگوا، کار گروه مشاوره ای کوچک ما به آرامی در حال پیشرفت بود و ما توانستیم ظرف مدت کوتاهی، تدوین برنامه مدیریت ملی را به پایان برسانیم. برنامه ای که هدفش، جذب دانشجویان مستعد به سازمان های دولتی و آموزش آنها بود. به دلیل شهرت INCAE در زمینه رشد، از این سازمان خواسته شد تا اقدام به برگزاری کارگاه های آموزشی و سمینارهای فنی در سطح کارکنان دولت و حتی همایش های فنی در کشورهای دیگر از جمله برای وزرای کابینه در « کاستاریکا » نماید. با این وجود من به هیچ وجه از پیشرفت کارمان با دولت نیکاراگوئه به ویژه در بخش بازسازی خرابی های ناشی از زلزله، راضی نبودم. در نیکاراگوئه نیز به مانند سایر کشورهای کوچک منطقه آمریکای مرکزی (مینی دولت ها) تمام مراکز قدرت یکدیگر را به خوبی می شناسند و فعالیت های تجاری و اداری در چنین کشورهایی عمدتاً در درون شبکه های ممتدی از خانواده ها و دوستان، صورت می پذیرد. در چنین کشورهایی، مشاوران خارجی به هیچ وجه مورد اعتماد نیستند، آن هم به دلیل آشکاری که در ماناگوا بدان واقف گشتم: من به تدریج دریافتم که قسمت اعظم سرمایه های اختصاص یافته برای بازسازی خرابی های ناشی از زلزله، به جیب خانواده و دوستان سوموزا (دیکتاتور نیکاراگوئه) سرازیر می شود. این امر مرا بر سر یک دوراهی قرار داد: آیا می بایستی دست به افشاگری بزنم و حیف و میل شدن پول های USAID در نیکاراگوئه را به همگان اعلام کنم یا این که باید خفه و همرنگ جماعت شوم؟

هنگامی که یکی از مشاوران موقتی گروه ما در ماناگوا، به نزدم آمد و تقاضای ملاقات



آتشفشان های فعال اطراف ماناگوا، نیکاراگوئه

با سفیر آمریکا در نیکاراگوئه را نمود، من این فرصت را بهترین زمان برای افشای فساد موجود دانستم. من سفیر آمریکا را از زمانی که او یک کارمند جوان USAID در بوینس آیرس بود و همیشه با دوست دختر آرژانتینی اش (که بعدها با او ازدواج کرد) به همراه من و ناچا به گردش می آمد، می شناختم. بنابراین، در یک مهمانی ناهار در سفارت آمریکا در ماناگوا با او دیدار کردم. او با گفتن جمله « دیک » من نمی دانستم که تو اینجا کار می کنی، با من احوالپرسی کرد و بعد هم در ادامه به من گفت که از رادارهای او به دور بوده ام !

پس از طرح قضیه فساد، او به من قول داد تا مساله را دنبال کند اما پس از آن، او هرگز با من تماس نگرفت و برنامه بازسازی USAID، به روال عادی خود همچنان ادامه داد. این امر مرا مطمئن ساخت که من زیر نظر رادارهای او بوده ام. بعدها برای من روشن شد که

اولویت اصلی سفارتخانه آمریکا در ماناگوا، فقط یک چیز بود: « مبارزه با ساندینیست های کمونیست، آن هم به هر قیمت ».

ناامیدی من از کارآمدی این پروژه زمانی به نقطه اوج خود رسید که مدیر INCAE ، دستور برگزاری جلسه ای برای بحث و گفتگو در مورد مشکلات مالی موسسه را صادر کرد. به دلیل ته کشیدن اعتبارات اعطایی USAID, تلاش برای افزایش منابع درآمدی جدید شرکت، ضرورت بیشتری پیدا کرده بود. او اعلام کرد که سازمان، بیش از حد ولخرجی می کند و لذا باید از میزان فعالیت هایش بکاهد تا هزینه هایش کمتر شود. او پیشنهاد راهبردی ما مبنی بر، استفاده از بخشی از درآمدهای مشاوره ای برای تأمین مالی پروژه‌های تدارک مواد آموزشی لازم برای مدیریت عمومی و افزایش دروس ارایه شده در مرکز را کاملاً رد کرد. از سویی دیگر به رییس بخش مشاوره ملی سازمان نیز امیدی نمی رفت. هر چند که او اقتصاددان تحصیل کرده و آگاهی بود، اما بیشتر وقتش را به گفتگوهای غیر کاری و احساسی با منشی زیبایش اختصاص می داد و این در حالی بود که مشاوران و کارکنان سازمان، ناامیدانه می کوشیدند تا با او ارتباط برقرار کنند و در اکثر مواقع هم، موفق به این کار نمی شدند. بنابراین، به رؤسای سازمان توصیه کردم که پروژه DAS با INCAE در سال ۱۹۷۶ به پایان برسد.

اما بر خلاف کار من، کار ناچا در نیکاراگوئه بسیار موفقیت آمیز و رضایت بخش بود. او پس از ورود به ماناگوا، وارد هسته مرکزی گروه داوطلبان حافظ صلح آمریکا در آنجا شد و مشاوره های فنی به کارگران کم درآمد شاغل در بخش مسکن را آغاز کرد. او در گسترش مراکز درمانگاهی کشور که زیر نظر و حمایت خانم سوموزا، همسر رییس جمهور بود نیز، نقش فعالی ایفا کرد (خانم سوموزا بر خلاف شوهرش، انسانی متعهد و دلسوز بود و برای بهبود وضع زندگی مردم کشور فعالیت های بسیاری انجام داد و بعدها

نیز از دیکتاتور خونخوار نیکاراگوئه جدا شد.) در بلند مدت پروژه ما در نیکاراگوئه توانست باعث بروز تحولا ت چشمگیری در کشور به ویژه در تغییر نگرش ها نسبت به INCAE پس از سقوط رژیم دیکتاتوری سوموزا گردد. هنگامی که ساندینیست ها توانستند قدرت را در نیکاراگوئه به دست بگیرند، دوباره از من دعوت به کار شد. این دعوت از سوی وزیر بازرگانی دولت ساندینیست ها به عمل آمد، که پیش از این همکار من در INCAEدر روز و جنگجوی مبارز ساندینیست در شب بود. اگر چه مراکز اصلی سازمان از ماناگوا به کاستاریکا منتقل شده بود، اما دفتر سازمان در ماناگوا همچنان به عنوان مرکز آموزش مدیریت کارکنان نهادهای عمومی دولت، مشغول فعالیت بود. به تدریج، با تغییر یافتن ترکیب اجتماعی دانشجویان مرکز و ورود جوانان نخبه و با استعداد به آن، جایگاه اجتماعی INCAE از حالت یک کلوپ تفریحی برای « بچه پولدارها »، تبدیل به یک مرکز پرورش نخبگان و مدیران مستعد شد. (خوشبختانه با تغییر مدیریت سازمان یک فرد لا یق و کاری به عنوان مدیر سازمان برگزیده شد) و سرانجام ظرفیت ها و توانایی های کارشناسان و متخصصان محلی در اداره و پیشرفت کشورشان تا حد زیادی افزایش یافت.

پروژه های مبتنی بر دلا رهای نفتی

در سال های دهه ۱۹۷۰، کشورهای صادر کننده نفت از قیمت های سرسام آور نفت در بازارهای جهانی سود فراوان بردند. در همین سال ها بود که دو کشور صادر کننده نفت آمریکای لا تین یعنی « ونزوئلا » و « اکوادور » از هاروارد تقاضای مشاوره فنی البته به خرج خودشان و بدون حمایت مالی کشورهای خارجی نمودند. من نیز که به تازگی از آمریکای مرکزی بازگشته بودم، وارد سه مورد از این پروژه ها شدم.

دو پروژه اول در ونزوئلا بود که یکی با مشارکت شرکت ونزوئلایی «گوانا » در حال

انجام بود و دیگری با مشارکت مؤسسه اعتباری «آگراریان». شرکت گوانا (CVG) یک شرکت توسعه منطقه ای بود که با هدف استفاده بهینه از افزایش درآمدهای نفتی جهت ایجاد صنایع جدید، گسترش خدمات عمومی و احداث یک شهر جدید در کنار رودخانه «اورینوکو» در جنوب کشور، به وجود آمده بود. میلیاردها دلا ر نیز صرف تأسیس یک کارخانه عظیم فولا د و نصب تأسیسات هیدرولیک پردازش و تصفیه بوکسید و احداث چند نیروگاه برق شده بود.

آنچه در این میان کاملاً واضح و ضروری به نظر میججرسید، مدیریت کارآمد ، برنامه‌ریزی و هماهنگ نمودن این پروژه های عظیم و متنوع بود. بنابراین، پیش از بازگشت من به هاروارد، کمک های فنی لا زم برای برنامه ریزی و هماهنگ سازی پروژه‌های CVG وجود نداشت. درحالی که نیازی به « تخصیص حداقل منابع برای حداکثر استفاده » احساس نمی شد، ما تلا ش کردیم تا عمده توجه خود را بر بهبود وضعیت اجتماعی و شرکتی در گوانا معطوف کنیم. در این میان ناچا نیز به من پیوست و به عنوان مشاور فنی اقدام به انتقال تجربیات خود در این زمینه نمود. همه مطالعات با بررسی ها و گزارش ها توسط من و مشاوران همکار مان تنظیم و طبقه بندی می شد و در پرونده های قطور جای می گرفت، پرونده هایی که (تا آنجایی که من می دانم) در بایگانی ها در حال خاک خوردن هستند.

دومین پروژه ما در ونزوئلا، پروژه ای بود که موسسه اعتباری «آگراریان» متصدی اجرای آن بود که خودم آن را آغاز کردم. این مؤسسه اعتباری یک مؤسسه منطقه ای اعطای وام واقع در روستای «بارکا سیمنتو » در غرب ونزوئلا بود و مدیریت آن هم بر عهده یک سیاستمدار کهنه کار بود که می کوشید تا توسعه همه جانبه ای را برای منطقه به ارمغان بیاورد. نفس قرارداشتن دفتر مرکزی این مؤسسه در یک روستا بسیار جالب و

تحسین برانگیز بود. در آن زمان، در ونزوئلا اصل « توسعه روستایی » جایگاه والا یی در سیاستگذاری ها و تصمیم گیری های کلا ن کشور داشت و این منطقه از کشور نیز دارای منابع غنی انسانی و معدنی بود. ما قراردادی با دو تن از مشاوران درجه دو ساکن در آنجا منعقد نمودیم (هیچ مشاور درجه یکی حاضر به سکونت در آن محل دورافتاده نبود) که این امر چندان به مذاق مدیر پروژه خوش نیامد. به عقیده من، دلیل این نارضایتی این بود که او نه به کیفیت کار ما بلکه به نفس همکاری و همنشینی با مشاوران ارشد هاروارد اهمیت می داد. چیزی که بر پرستیژ و منزلت سیاسی و اجتماعی او می افزود و به دلیل وجود همین گرایش های غیر حرفه ای بود که هر دو پروژه ما در ونزوئلا با یک حس سرخوردگی و یأس به پایان رسید. آنچه که در این میان برای من ارزشمند بود، عدم توجه من و همکارانم به مسائل سیاسی و گروهی، فدا نکردن هدف آموزش و تقویت بنیان های سازمانی در راستای اهداف سیاسی بود. ما از همان آغاز کوشیدیم تا فقط به کار تجزیه و تحلیل مسائل و برنامه ریزی بی طرفانه بپردازیم و از اتلا ف پول و انرژی فراوان، در جهت منافع سیاسی، خودداری کنیم. در هیچکدام از دو مؤسسه ای که ما با آنها کار می کردیم، هیچ فشاری بر مدیران و تصمیم گیرندگان در مورد پاسخگویی در قبال تصمیمات اتخاذ شده و پیامدهای آن، وجود نداشت. چنین جوی بر کل کشور ونزوئلا نیز حاکم بود. «ایزابل آلنده» در کتاب اتوبیوگرافی خود با عنوان « پائولا » این شرایط را این گونه توصیف می کند: « ونزوئلا کشوری است سرشار از ثروت های بادآورده نفتی، ونزوئلا را می توان "عربستان آمریکای جنوبی" نامید. کشوری که نان و تخم مرغ مورد نیاز خود را از خارج وارد می کند چون که وارد کردن نان و تخم مرغ از خارج به مراتب آسان تر از تولید آن در داخل است ». [ترجمه آزاد از متن اسپانیایی کتاب، صفحات ۱۶۳ و ۱۶۴ (مترجم)]

پروژه پیشنهادی در « اکوادور »، پروژه ای جدی تر بود. اما این پروژه نیز، نمودی از انتظارات بی هدف و عجولانه ناشی از ثروت های سرشار نفتی به شمار می رفت. شرکت ملی نفت اکوادور قصد داشت تا در این شهر ساحلی یک پالایشگاه عظیم نفت احداث کند. هدف از اجرای این پروژه عظیم، نه تنها گسترش همه جانبه تسهیلات و زیر ساخت های منطقه (از جمله راه ها، ذخایر آب، تولید برق و غیره) و به کار گماردن نیروی کار غیر کشاورزی بود، بلکه اهدافی چون حفاظت از محیط زیست و مکان های تاریخی کشور، بهبود وضعیت مسکن و شرایط اجتماعی منطقه نیز در این پروژه لحاظ شده بود. یکی دیگر از بخش های عجیب و غریب این پروژه ایجاد یک موزه علوم به تقلید از موزه علوم بوستون بود که بیش از همه تعجب مرا برانگیخت !!

نیازی به گفتن این نکته نیست که این پروژه از نظر سازمان ما که ادعای « همه فن حریف بودن » را دارد، پروژه ای جالب و مناسب تلقی می گردید. در نتیجه من به رهبری یک گروه ارزیابی، با شرکت دو تن از اعضای هیات علمی هاروارد انتخاب شدم که هدفش بازرسی از محل و سنجش شرایط بود. ما پس از بررسی جوانب امر و تعیین ویژگی های پروژه، شروع به مذاکره برای انعقاد یک قرارداد مشاوره ای نمودیم. اما در همین دوران بود که قیمت نفت ناگهان سقوط کرد و در نتیجه پروژه مورد نظر ما، شروع نشده به پایان رسید. یکی از دلایل این امر علاوه بر کاهش قیمت نفت، بروز شدیدترین بحران اقتصادی در جهان توسعه یافته و افزایش بی سابقه بدهی های بین المللی کشورهای توسعه یافته در سال های پس از رکود بزرگ دهه ۱۹۳۰ بود. پس از این رویداد من تصمیم گرفتم به آمریکا بازگردم اما حوادثی در پیش بود که مرا از این کار بازداشت.

فصل هشتم

قواعد جدید
بازی

قواعد جدید بازی

DAS در سال های آغازین دهه ۱۹۷۰، دوران سختی را می گذراند و سایر همکاران نیز در دیگر بخش های جهان با مشکلات مشابهی دست به گریبان بودند و می کوشیدند تا بر کمبود سرمایه و بودجه بنیاد فورد غلبه کنند و کار خویش را ادامه دهند. من نیز در همان سال ها در منطقه آمریکای لاتین دچار مشکلات مشابهی بودم، و مباحث و پروژه های جدید را به سختی می شد پیش برد. سازمان به شدت از کسری بودجه در رنج بود، حتی گزارش مشهور "دورفمان" که توسط DAS و برای هاروارد تهیه شده بود، همچنان بدون پاسخ باقی ماند.

درست در زمانی که وضعیت به آن اندازه خطرناک شد که ادامه حیات DAS مورد تهدید قرار گرفت، رئیس جدید هاروارد، که به تازگی به این سمت منصوب شده بود، به نجات ما آمد. رییس جدید، « درک بوک » نام داشت، او تعهد زیادی نسبت به توسعه کشورهای کمتر توسعه یافته در خود احساس می کرد و احتمالاً بخشی از این احساس، مسؤولیت ناشی از تلاش های همسر او که دختر یک محقق سوئدی در زمینه توسعه بین المللی بود، می شد. به هر حال او توانست بخش خدمات عمومی دانشگاه را دوباره احیا کند و برای این کار در سال ۱۹۷۴، اقدام به تجدید ساختار DAS و تبدیل

آن به مؤسسه توسعه بین المللی هاروارد یا HIID نمود. این تجدید ساختار باعث تقویت پیوند ما با مدارس حرفه ای و دانشکده های فنی وابسته به دانشگاه هاروارد، به ویژه در بخش آموزش، بهداشت عمومی، حقوق و . . . شد. در این میان، ما بیشترین ارتباط و تبادل نظر را با مدرسه دولتی « کندی » برقرار کردیم.

در نتیجه این تحولا ت، HIID توانست وجهه بهتری را برای دانشگاه هاروارد که داعیه « همه فن حریف » بودن را داشت، نسبت به DAS کسب کند. (DAS دارای پیوندهای نزدیکی با بخش های اقتصادی به خصوص بخش ها و رشته های تخصصی دیگر مانند کشاورزی و صنعت نیز بود). با ایجاد HIID تأکید هاروارد بر ارایه برنامه‌ریزی های سیاسی ملی و تقویت نهادهای تحلیل گر که مدتی بود از اهمیت آن کاسته شده بود، کمتر شد و در عوض، سازمان جدید توانست توجه بیشتری به مساله پاسخگویی به نیازهای جدید کشورهای در حال توسعه در بخش های مختلف داشته باشد.

با این حال، این تغییر در ساختار، همانند سایر تغییرات، پیامدهای منفی و چالش برانگیزی را نیز به دنبال داشت. پس از گذشت چند ماه از فعالیت HIID، به نظر می رسید سازمان با دخالت در تمام شئونات و مسائل کشورهای دیگر، به وجهه دانشگاه به عنوان یک نهاد علمی بی طرف در مسائل سیاسی و اجتماعی کشورها، لطمه می زند. DAS یک سازمان کوچک تر اما هماهنگ و علمی تر بود و بیشتر اعضای آن را کارشناسان و متخصصان عالی رتبه و باتجربه تشکیل می دادند. ما در آنجا چند اداره کوچک داشتیم و تقریباً هر روز با یکدیگر دیدار می کردیم در حالی که HIID بسیار گسترده تر بود و افراد و کارشناسان متعددی را از رشته ها و بخش های متنوعی در اختیار داشت. افرادی که غالباً از زبان ها و فرهنگ هایی مختلف بودند و برقراری

ارتباط و همکاری با آنها دشوار به نظر می رسید.

سیاست مالی دانشگاه هاروارد این بود که « هر دانشکده می بایستی خودش گلیم خود را از آب بیرون بکشد » که معنای این امر آن بود که HIIDباید به صورت خودگردان و با درآمد خودش اداره شود و خود سازمان، مسؤول پرداخت حقوق و دستمزد پرسنل خود می باشد. اتخاذ چنین سیاستی در آن زمان، امری کاملاً قابل درک و حتی ضروری به نظر می رسید. از سویی دیگر، قرار گرفتن HIID میان نهادهای خودگردان، تا حدی باعث زیر سوال رفتن موجودیت آن به عنوان یک ارایه کننده خدمات عمومی می شد.

در دوران اوج فعالیت و رونق DAS، ما هیچگاه از نظر پولی در تنگنا نبودیم چون که مراکزی مانند بنیاد فورد و دولت کشورهای در حال توسعه، از ما حمایت مالی می کردند و انجام پروژه های متعدد، حتی بیشتر از حد توان مان را از ما خواستار بودند. در چنین شرایطی ما دارای حق انتخاب و برگزیدن پروژه های جالب و مفید بودیم و می توانستیم پروژه هایی را که از نظر ما چندان کارآمد و خوش آتیه نبودند، رد کنیم. ما حتی پس از بازگشت از سفرها و مأموریت های برون مرزی، هیچ گونه مشکلی در پوشش دادن به هزینه های مرتبط با انتقال تجربیات عملی خود به صورت دروس تئوری و تحقیقات نداشتیم. اما اتخاذ سیاست اقتصادی دانشگاه مبنی بر این که هر بخش دانشکده می بایستی خودش گلیم خودش را از آب بیرون بکشد، تا حدی باعث تغییر یافتن قواعد بازی شد. دیگر امکان برگزیدن پروژه ها و ماموریت های مناسب و مطلوب نبود. دیگر نمی شد یک پروژه را به خاطر پیشرفت کم و یا ناکارآمدی متوقف ساخت. در نتیجه، زمانی برای تحقیق و مطالعه باقی نمی ماند (مگر در ساعات فراغت و بیکاری اندک خود) بنابراین پس از مدتی از تأسیس HIID، احساس کردم که در حال کار کردن در INCAE [یکی از سازمان هایی که مالون سابقا در آنجا کار می کرد. (مترجم)] هستم.

علاوه بر این، محیط جدید سازمان به هیچ وجه مکان مناسبی برای افراد همه فن حریفی مثل من نبود. وضعیت به گونه ای پیش میجرفت که تقاضای روز افزونی برای کمک های فنی مربوط به تکنولوژی های نوین از قبیل آموزش مهارت های کامپیوتری یا طراحی و اجرای مدل های ریاضی در حال شکل گیری بود. در چنین شرایطی، توجه چندانی به کمک های فنی در بخش های خاص سازمانی و تحلیلی نمی شد، در نتیجه دولت کشورهای در حال توسعه به سمت استخدام و به کارگیری کارشناسان زبده در تکنولوژی های نوین که به ویژه دارای اعتبار و آوازه قابل قبولی نیز باشند، گرایش پیدا کردند.

در پاسخ به این تغییر و تحولا ت بود که من تصمیم گرفتم تا تخصص جدیدی برای خود دست و پا کنم. بنابراین سوژه شرکت های متعلق به دولت یا SOE ها در کشورهای در حال توسعه را برای مطالعه و بررسی برگزیدم. اهمیت این نوع شرکت های توسعه یافته در این نکته نهفته بود که مسؤولیت ارایه خدمات رفاهی عمومی به عهده این شرکت ها نهاده شده بود و این شرکت ها کنترل بخش های کلیدی صنعتی از جمله معادن و نفت را در اختیار خود گرفته بودند. با این همه در موارد بسیاری نیز این شرکت ها به عنوان عامل بازدارنده و کند کننده توسعه و پیشرفت، عمل می کردند آن هم به این علت که بسیاری از خدمات ارایه شده از سوی این شرکت ها، دارای کیفیتی پایین و نامطلوب بود و به هیچ وجه پاسخگوی نیاز روزافزون بازار نبود. گاهی نیز این شرکت ها باعث تشدید کسری بودجه می شدند و کل نظام اقتصادی را به چالش و بی ثباتی می انداختند.

راه حل ایدئولوژیکی این مشکلا ت، خصوصی سازی بود. اما، من متقاعد شده بودم که ریشه های این بی ثباتی و تزلزل بسیار عمیق تر و پیچیده تر از آن است که تنها به

مالکیت دولت بر این شرکت ها محدود شود و البته خصوصی سازی می توانست کمک شایانی به جلب سرمایه، ورود تکنولوژی های مدرن و دانش مدیریتی نوین، نماید. اما نکته اصلی اینجاست که خود این شرکت های متعلق به دولت نیز می توانستند با اجازه دولت اقدام به جلب سرمایه و تکنولوژی های نوین و استخدام مدیران لایق و به روز نمایند. به عقیده من، دلیل اصلی ضعف عملکردی SOE ها، کمبود سرمایه یا تکنولوژی مدرن نبود بلکه اشکال اصلی در بهره گیری غلط و ناکارآمد از منابع موجود بود. بدیهی است که کارآمدی در استفاده از منابع بستگی زیادی به انگیزه دارد. در واقع مدیران انگشت شماری (چه در بخش دولتی و چه در بخش خصوصی) وجود دارند که خودشان را برای به حداکثر رساندن کارآمدی، به آب و آتش بزنند. مگر این که برای این کار تحت فشار قرار گیرند، که البته، در قبال آن نیز، توقع پاداش های کلانی دارند. در این دنیای پر از رقابت شدید و بی رحم، یک سازمان، بدون وجود محرک های مالی فوق العاده، نمی تواند به پیروزی برسد. پس برای پیروز شدن باید خرج کرد.

البته، رقابت کنونی بین شرکت ها و صنایع مهم در بخش خدمات عمومی در کشورهای در حال توسعه، رقابتی جوانمردانه و برابر نیست. این شرکت ها چه در بخش خصوصی و چه در بخش دولتی، به شدت تحت تأثیر و کنترل عوامل سیاسی هستند. عواملی که از آنها در برابر رقابت بازار آزاد، جانبداری می کنند. این عوامل، دستاویزهای خاصی برای انجام حمایت خود در دست دارند: تثبیت قیمت ها در یک سطح مصنوعی، رفاه شرکتی (برخوردار کردن شرکت های خاصی از سوبسیدهای ویژه) اعطای اعتبارات ارزان، پارتی بازی و خویشاوند گرایی در انتصابات، دخالت عوامل خارجی در روابط کاری، تحمیل تعهدات اجتماعی، بدون جبران خسارات احتمالی آن، نجات دادن برخی شرکت ها از ورشکستگی توسط دولت و . . . . حتی در

دژ تسخیر ناپذیر شرکت های خصوصی جهان یعنی ایالا ت متحده آمریکا نیز، نمی توان با جرأت ادعا کرد که شرکت های سازمان های خصوصی ارایه دهنده خدمات عمومی، از این سیاست گرایی ها و باندبازی ها در امان هستند، چه برسد به کشورهای فقیر و کوچک آمریکای جنوبی یا آفریقا که وجه مشخصه آنها، وابستگی بی چون و چرای رهبران شرکت های خصوصی و دولتی به مراکز قدرت و وجود اتحادیه های کارگری سیاست زده و پرفساد می باشد.

بنابراین، پس از بازگشت از پرو در سال ۱۹۷۳ ، یک کارگاه آموزشی شش هفته ای را با شرکت مدیران SOEها و کارکنان آنها، و همچنین کارشناسانی از کشورهای در حال توسعه و سازمان های بین المللی، در زمینه شرکت های دولتی خدمات رسان ترتیب دادم. این کارگاه آموزشی (PEW)که اولین کارگاه تخصصی ترتیب یافته توسط HIID به شمار می رفت، بعدها نیز در هر تابستان در دانشگاه هاروارد برگزار گردید و تاکنون نیز، ادامه پیدا کرده است.

با آغاز کار، ما به تدریج به دشواری ها و پیچیدگی های آن واقف شدیم. فکر می کردیم که از مشکلات و مسائل اصلی مرتبط با SOE ها آگاهی داریم، اما تقریباً هیچ نوع تجربه عملی در این زمینه نداشتیم، علاوه بر این، تا آن زمان کتب و مقالات اندکی در مورد فعالیت SOE ها منتشر شده بود. در نتیجه من به این فکر افتادم که بهتر است این کارگاه آموزشی را به یک میزگرد برای بحث و تبادل نظر، و مکانی برای آموختن و یاددادن تبدیل نماییم. جایی که هم شرکت کنندگان، چیزهایی از ما بیاموزند و هم ما از آنها.

در ابتدا، مشارکت و شرکت دادن افراد در بحث ها، امری دشوار و طاقت فرسا بود. چون که بسیاری از شرکت کنندگان در کارگاه، عادت به شنیدن و گوش فرا دادن به سخنرانی های دیگران داشتند و در نتیجه از سخن گفتن امتناع می ورزیدند. اما به

تدریج این وضعیت تغییر کرد، به طوری که برخی از شرکت کنندگان عنان سخن را چنان در دست می گرفتند که فرصت صحبت کردن را به دیگران نمی دادند. یکی از مشکلات دایمی ما در آن کارگاه آموزشی، غلبه کردن بر تفاوت های زبانی بود، تفاوت هایی که برقراری ارتباط مستمر بین افراد را با مانع روبرو می ساخت. علاوه بر این، تفاوت های مذهبی، عادات غذایی متفاوت و از همه مهم تر، بی میلی برخی از مقامات عالی رتبه از مشارکت در بحث ها، از دیگر مشکلات و چالش هایی بود که ما در جریان برگزاری کارگاه با آن مواجه بودیم. اما در کل، بیشتر شرکت کنندگان در این کارگاه، از نتایج کار و تجربیاتی که آنجا کسب کرده بودند، کاملاً راضی به نظر می رسیدند به طوری که پس از بازگشت به کشورهای خود، همکارانشان را تشویق به شرکت در این نوع کارگاه های آموزشی می کردند و تجربیات خود را به آنها منتقل می ساختند.

با این حال، این فرآیند (یادگیری) فقط به شرطی پربار و غنی تر می شد که ترکیب پرسنل بخش آموزشی کارگاه، ثابت و بدون تغییر باقی می ماند و آنها می توانستند در بلندمدت، برنامه های آموزشی خود را پیاده کنند. اما، من خیلی زود دریافتم که تنها یک یا دو نفر از همکارانم در هاروارد مایل (یا قادر) هستند در بلندمدت در برنامه های آموزشی کارگاه مشارکت کنند. در نتیجه، من مجبور شدم که به جاهای مختلف سرکشی کنم تا بتوانم یک گروه زبده و همه فن حریف از کارشناسان و خبرنگاران را جمع آوری کنم. و در نهایت توانستم گروه کارشناسان شرکت های دولتی بوستون یا BAPEG که از چند استاد از دانشگاه های همجوار تشکیل می شد را بنیان گذارم. همچنین برای ایجاد یک کتابخانه تخصصی، تهیه مواد آموزشی، دعوت کارشناسان خارجی به سمینارها و همایش ها همچنین انتشار خبرنامه، به سرمایه کلانی نیاز

داشتیم، بنابراین از بنیاد فورد تقاضای تخصیص اعتبار نمودم. بنیاد فورد هم آمادگی کامل خود را برای این کار اعلام نمود و در نتیجه BAPEG کارش را با صلابت هر چه تمام تر آغاز نمود.

این تجربه گرانبها به تنهایی نمی توانست مرا در این عرصه به موفقیت کامل برساند. حتی اگر در زمینه تحقیقاتی جدیدم، به یک فرد تمام عیار و صاحب نظر مسلط تبدیل می شدم، باز هم امکان موفقیتم در هاروارد، چندان زیاد نبود. چرا که مراکز دانشگاهی دولتی به هیچ وجه نمی توانند ریسک مربوط به آزمودن نظریه های جدید از این دست را، در برنامه درسی خود بگنجانند. اما، پس از مدت کوتاهی، مدیر گروه اقتصاد یکی از دانشگاه های محلی، از من دعوت کرد تا واحد شرکت های عمومی را به صورت یک درس مشترک اقتصادی و تجاری در مقطع دکترای تخصصی آن بخش ارایه کنم. چون من هیچ تمایلی به استعفا از HIID نداشتم بنابراین، به جای خود، یک اقتصاددان جوان و خوش آتیه به نام «لوری جونز» را که در PEW به تدریس مشغول بود، به آنجا فرستادم. او توانست ظرف مدت کوتاهی یک واحد درسی جذاب را که کاملاً به روز و مبتنی بر تکنولوژی نوین بود، در برنامه درسی آنجا بگنجاند. او همچنین یک مدل کامپیوتری پیشرفته برای سنجش عملکرد SOE ها طراحی نمود که مورد توجه بین المللی قرار گرفت. او حتی یک شرکت مشاوره ای نیز، تاسیس کرد و مدل کامپیوتری خودش را در آن به کار بست.

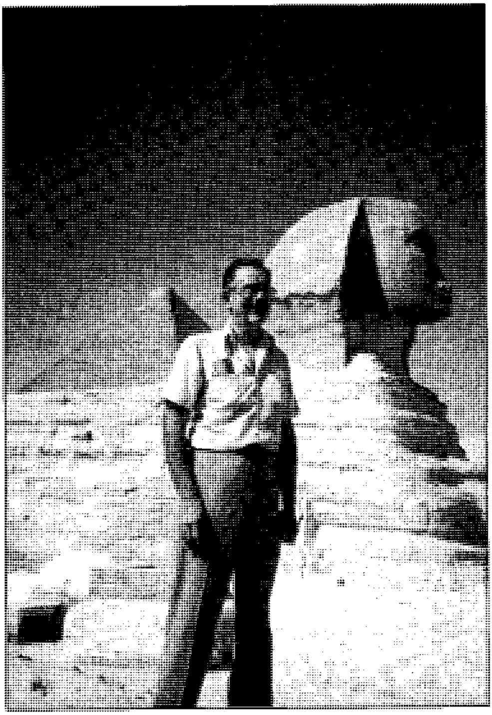
با افزایش اعتبار و شهرت او، تصمیم گرفتم مسؤولیت های بیشتری را در حیطه اداره BAPEG به او واگذار کنم و خودم اقدام به سفر به قسمت های مختلف جهان کنم و مأموریت های مشاوره ای متعددی را برای HIID به انجام برسانم. در این سفرها، آنچه که بیش از مسائل مربوط به اداره BAPEG یا دوری از خانواده مرا می آزرد، دشواری های

سفر به مناطق خطرناکی مثل کشورهای آفریقایی بود. به عنوان نمونه، هیچگاه خاطره سفرم از « داکا » به « بانجول » در آفریقای غربی را فراموش نخواهم کرد. پس از مدت کوتاهی از برخاستن هواپیما توفان سهمگین و هولناکی آسمان را فرا گرفت، به طوری که انگار زمین و زمان به هم ریخته بودند و همه چیز در زمین و هوا، در حال پرواز و آمدن به طرف هواپیما بودند. این وضعیت چنان دلهره آور بود که من تا زمان شنیدن عبارت « آماده برای فرود » هیچ چیز احساس نمی کردم.

در آن سال ها، به دفعات به کشورهای دیگر سفر می کردم و در آنجا اقدام به برگزاری کارگاه های آموزشی مشابه PEW می نمودم. به عقیده من، برگزاری کارگاه های آموزشی محلی، بسیار کم هزینه تر بود و می توانست تعداد بیشتری از کارشناسان و صاحب نظران کشورها را برای مشارکت در اصلا حات ساختاری در بخش SOEها جذب کند. به این امر اعتقاد راسخ داشتم که اقدامات ما در جهت تجدید ساختار SOEها از طریق برگزاری کارگاه های آموزشی و فعالیت های BAPEG زمانی می توانست کارآمدتر و مفیدتر باشد که ما از کمک و همکاری دست اندرکاران و کارشناسان محلی نیز، در تهیه و تنظیم مواد آموزشی و برنامه ریزی ها، سود می بردیم.

به عقیده من، هنگامی که محتوای کار و آموزش، منطبق با تجربیات و نیازمندی های مردم یک کشور باشد، آنها درک بهتری از آنچه به آنها آموزش داده می شود، پیدا خواهند کرد.

البته جلب همکاری های محلی در برگزاری کارگاه های آموزشی برون مرزی، کار چندان آسان و بی دردسری نبود. به عنوان نمونه، در جمهوری دومینیکن، در سال ۱۹۸۷، یکی از دانشگاه های محلی موافقت کرد تا در برگزاری همایشی یک هفته ای تحت پوشش مالی USAID، با ما همکاری کند. در این همایش، معاون رئیس جمهور


مصر ۱۹۹۲

و سایر مقامات عالی دومینیکن حضور داشتند. اما متأسفانه، نتوانستیم حتی یک نفر از استادان آن دانشگاه را بیابیم که از توانایی های لازم برای تهیه یک مطالعه موردی درباره شرکت ملی شکر دومینیکن، برخوردار باشد و در نتیجه مجبور شدیم خودمان این کار را انجام دهیم. در موردی مشابه در مصر نیز، همین نوع کمبودها به چشم می آمد. مجمع علمی - آموزشی مصر و آمریکا در برگزاری یک کارگاه آموزشی در قاهره با ما همکاری داشت اما، هیچ کدام از مطالب ارایه شده از سوی آنها مناسب و مفید نبود. خود شرکت کنندگان در آن کارگاه آموزشی نیز، چیز زیادی از مباحث مطرح شده در آن به یاد نداشتند و تنها چیزی که از آن کارگاه آموزشی در خاطر آنها باقی مانده بود، زمین لرزه ای بود که ساختمان محل برگزاری کارگاه را به شدت لرزاند و در نتیجه همه حاضران آنجا را ترک گفتند !

خبر وقوع زمین لرزه در قاهره، باعث نگرانی و دلواپسی بیش از حد ناچا شد. به گونه ای که حتی تماس تلفنی ام با او نتوانست نسبت به سلامتی ام او را مطمئن و کاملاً متقاعد سازد. در نتیجه، از طریق یک سفر دریایی به من پیوست. او در قاهره شروع به

کار نمود و عمده فعالیت هایش را بر محور آموزش زبان (آموزش های دو زبانه)، مراقبت های بهداشتی به ویژه از کودکان در خانواده های فقیر و سایر اقدامات ضد تبعیض نژادی، اختصاص داد.

علاوه بر این فعالیت ها، ناچا به همراه من به سفرهای خارجی بسیاری آمد. در سال های دهه ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ ، من و ناچا سفرها و مأموریت های کاری متعددی به کشورهای مالزی، سری لانکا، کنیا، اوگاندا و گامبیا داشتیم. در این سفرها از جاهای دیگری نیز، بازدید به عمل آوردیم. به عنوان مثال: در سفر دریایی خود به سری لانکا، سری هم به جزیره مالدیو، بهشت موج سواران و مرکز حمام آفتاب جهان زدیم و از زیبایی های آن بهره مند شدیم. اما در کل، مأموریت های کاری من در این کشورها چندان موفقیت آمیز نبود. در بسیاری از این کشورها من نتوانستم کار چندانی در جهت برگزاری کارگاه های آموزشی محلی و یا مشاوره در زمینه چگونگی بهبود عملکرد شرکت های ملی انجام دهم و اگر هم نظری در این مورد ارایه می کردم، معمولاً با در بسته و گوش های ناشنوا بر می خوردم. در اغلب موارد می کوشیدم تا همکاران و مقامات محلی این کشورها را قانع سازم که بهترین راه برای بهبود عملکرد SOE ها، رهاسازی مدیران و کارکنان از قید و بندهای بوروکراتیک و کاغذ بازی های اداری و همچنین « سیاست زدگی » است. طبق الگوی پیشنهادی من، دولت ها باید نقش « ناظر کل » را بازی کنند نه فرمانروای کل، و مدیران باید در قبال نتایج به دست آمده، مسؤول و پاسخگو باشند. بنابراین، می توان مدیران را با دستاویزهایی مانند: پاداش یا تنبیه در قبال عملکرد خوب یا بد، به حرکت واداشت که مصداق کامل کارآیی این روش را می توان در ترقی بسیاری از شرکت های خصوصی و دولتی پیدا کرد.

اما دولت های کشورهایی که من به آنها سر زده بودم، نظریات دیگری داشتند. مثلاً



کارگاه آموزشی شرکت‌های دولتی در گامبیا، ۱۹۸۸

دولت مالزی معتقد بود که می توان با تقویت نظارت و کنترل تمام عیار دولتی از طریق اجرای یک سیستم کامپیوتری پردازش اطلاعات، عملکرد SOE ها را بهبود بخشید و یا در سریلانکا، دولتمردان کشور متقاعد شده بودند که همه کارهای مربوط به SOE ها را می توان با نظارت و فرماندهی یک کمیته ممیزی پارلمانی سر و سامان داد و هنگامی که به عنوان یکی از مشاوران سازمان تحقیقات ملی با این نظر مخالفت کردم، واکنش دولت، لغو قرارداد مشاوره ای من بود. در کشورهای کنیا، اوگاندا و بعدها سومالی، حتی نتوانستم پروژه های مورد نظرم را آغاز کنم. چون که بسیاری از مقامات این دولت‌ها هیچ تمایلی برای کاستن از میزان دخالت دولت در اداره SOE ها، نشان نمی دادند و اصلاً دوست نداشتند به مدیران به عنوان افرادی کاری و تجاری بنگرند، بلکه دوست داشتند از دریچه سیاست به آنها نظر اندازند.

با این حال، تلاش های پیگیر من در جهت سازماندهی کارگاه های آموزشی شرکت های عمومی در برون مرز و با همکاری مقامات محلی، در نهایت به ثمر نشست. اما در جایی که اصلاً پیش بینی نمی کردم (گامبیا در آفریقای غربی). کشور گامبیا دارای دانشگاه محلی متمرکز از آن نوع که در جمهوری دومینکن و یا مصر وجود داشت، نبود اما در هنگام کار مشاوره ای برای دولت آنجا با افراد تحصیل کرده و مستعدی آشنا شدم که امیدهایم را برای فراهم آوردن مواد آموزشی و فعالیت های اجرایی در زمینه بهبود عملکرد شرکت های دولتی بیشتر کنند. این مشارکت و اظهار علاقه از سوی مقامات و کارشناسان محلی گامبیا، مرا به تعجب واداشت. مثلا: به خوبی به یاد می آورم که یکی از مقامات عالی رتبه سازمان کارفرمای من در گامبیا، در هتل به دیدنم آمد . او علاقه زیادی نسبت به برگزاری کارگاه های آموزشی نشان داد و پیشنهاد کرد تا روابط کاری ام را با او گسترش دهم.

وظیفه اصلی من در گامبیا عبارت بود از کمک به دولت در طراحی و اجرای قراردادهای عملکردی SOE ها هدف نهایی این قراردادها دقیقاً همان چیزی بود که مورد نظر من نیز بود. یعنی برقراری تعهدات متقابل بین دولت و SOE ها در چارچوب سنجش عملکرد شرکت های دولتی براساس نتایج کار. در این مسیر بود که من و همکاران محلی و مقامات دولتی گامبیا به واقعیت های جالبی آگاه گشتیم. مثلاً: دریافتیم که بزرگ ترین SOE کشور، نه تنها سوددهی چندانی برای دولت ندارد، بلکه در برخی دوره ها، ضرر و زیان مالی هنگفتی را نیز به دولت تحمیل می کند. با این وجود، شرایط موجود چندان برای ایجاد تحولات ساختاری و متحول سازی قراردادهای عملکردی، مطلوب و مناسب نبود. کشور گامبیا از نظر استعدادهای مدیریتی و نظارتی و امکانات اداری، به شدت دچار کمبود بود و در آن، شرکت ها ملزم

به ارایه اطلاعات لازم برای گزارش عملکرد سالیانه خود نبودند. شاید جدی ترین مانع در این میان، این بود که گامبیا نیز به مانند نیکاراگوئه یک « مینی کشور » بود که بیشتر معاملات و فعالیت های اقتصادی آن در درون یک شبکه گسترده از خانواده ها و دوستان شخصی صورت می گرفت. جایی که سیاست بازی و سیاست زندگی، جزیی از ارکان زندگی روزمره مردم به شمار می رفت. در نتیجه وجود چنین وضعیتی بود که قراردادهای عملکردی، هیچ گاه نتوانستند به جایگاه نظارتی مستحکمی در گامبیا تبدیل گردند. در نهایت نیز، قرارداد مشاوره ای من در گامبیا زمانی که USAID تصمیم گرفت تا تمام SOE ها خصوصی شوند، به پایان رسید.

خیلی زود فرصت دیگری نیز برای بررسی تاثیر قراردادهای عملکردی SOE ها در اختیار من قرار گرفت و آن زمانی بود که دولت « بولیوی » به پیشنهاد « لوری جونز » از من تقاضا کرد تا به بهبود وضعیت شرکت های دولتی آنجا کمک کنم. به نظر می رسید که این آزمون نسبت به آنچه در گامبیا مشاهده کرده بودم، مطلوب تر و عاقلانه تر باشد. در بولیوی به اندازه گامبیا قحطی استعدادهای مدیریتی وجود نداشت و شرکت ها نیز موظف به گزارش اطلاعات ضروری برای نمایش عملکرد سالانه خود بودند و مهم تر از همه این که، معاملات و فعالیت های اقتصادی و تجاری، در داخل شبکه های خصوصی انجام نمی شد. اما اول از همه می بایستی مقامات دولت بولیوی را با ایده های خود آشنا می ساختم.

بنابراین در سال ۱۹۸۹، به منظور سازماندهی یک پروژه جدید که تضمین مالی آن را بانک توسعه آمریکایی بر عهده داشت، به « لاپاز » سفر کردم. سی سال قبل، زمانی که جوانی خام و بی تجربه بودم و برای ECLA کار می کردم نیز، در آنجا بودم. ولی این بار کاملاً متفاوت با آن دوران به آنجا می رفتم. مدت کوتاهی پس از ترک فرودگاه لاپاز و

قدم گذاشتن به مرکز شهر، با مشکلات جسمی متعددی از قبیل نفس تنگی، بی خوابی و سردرد که بسیاری از خارجی های مقیم لا پاز نیز از آن شکایت داشتند، روبرو شدم. مردم بومی آنجا به من توصیه می کردند که برای بهبود سلامتی ام، چای کوکا (جوشانده برگ گیاه کوکا در آب داغ) بنوشم. اما من دریافتم که تنها راه بهبودی، گذراندن یک یا دو هفته در لا پاز و افزایش سوخت و ساز بدن به ویژه تولید گلبول های قرمز بیشتر در خون می باشد. القای ایده هایم در زمینه قراردادهای عملکردی بین دولت و شرکت های خدمات عمومی در بولیوی، چندان دشوار نبود. معاون وزارتخانه ای که من در آنجا مشغول خدمت بودم، چند سال قبل در PEW شرکت کرده بود و خود وزارتخانه نیز بر کلیه امور مربوط به خود تسلط کامل داشت. شرکت های دولتی در بولیوی از وجود مشکلاتی از قبیل: مازاد نیروی انسانی، خدمات نامطلوب، تحمیل تعهدات اجتماعی بی اجر و پاداش و . . . ، رنج می بردند. یکی از ویژگی های تقریباً منحصر به فرد این شرکت ها در بولیوی بماند، مستقل بودن بودجه آنها از خزانه کل کشور بود. در بولیوی، دولت کنترل های مالی مستقیمی بر SOE ها اعمال می کرد. به طوری که به عنوان مثال: این شرکت ها در صورت نیاز به کشیدن چک از حساب بانکی خود، می بایستی موافقت دولت را برای این کار کسب می کردند. بدیهی است که وجود چنین کنترل های سخت گیرانه ای باعث ایجاد وقفه و پراکندگی در فعالیت های تجاری و شرکتی می شد و در تحول و استفاده از مواد و تجهیزات، تأخیر ایجاد می کرد. بدتر از همه آن که به دلیل پرداخت نشدن به موقع بسیاری از صورت حساب ها و چک ها، مدیران SOE ها را تشویق به پنهان و ذخیره کردن پول های شرکت در مکان های خاص می کرد.

در نتیجه هم دولت ها و هم مدیران SOE ها در تلاش بودند تا سیستم جدیدی را

بنیان نهند که با تسهیل کنترل های مالی شرکت، زمینه را برای بهبود عملکرد SOE ها آماده سازند. اولین گام در این مسیر عبارت بود: از بررسی و سازماندهی ساختار داخلی سازمان سیستم های اطلاعاتی مدیریت، ساختارهای هزینه و بازارهای احتمالی برای SOE های بزرگ و یافتن راه های جدید برای کارآمدتر کردن هر چه بیشتر فعالیت های شرکت برای نیل به این هدف. ما، یک گروه از کارشناسان شناخته شده و بین المللی را که از تجربیات ارزشمندی در زمینه فعالیت شرکت های دولتی برخوردار بودند به استخدام درآوردیم. یکی از آنها یک کامپیوتر قابل حمل و بزرگ همراه خود داشت که مجموعه بزرگی از اطلاعات مربوط به فعالیت های شرکت های نفتی در سرتاسر جهان را در آن ذخیره کرده بود. همین فرد پس از مدتی اقامت در پرو، هنگامی که یک روز به علت خراب بودن آسانسور مجبور شد پله های چهارده طبقه را پشت سر بگذارد، از کار در آنجا استعفا داد.

گام بعدی، عبارت بود از مذاکره با شرکت ها، بر سر قبول تعهدات پیش بینی شده در قراردادهای عملکردی که تجربه ای جدید برای مقامات دولتی پرو و مدیران SOE ها به حساب می آمد. چون که تا آن زمان دولت عادت داشت که این تعهدات را به صورت بخشنامه و یک طرفه به مدیران شرکت های دولتی ابلاغ کند و مدیران نیز عادت کرده بودند که بی چون و چرا آن تعهدات را ظاهراً به اجرا درآورند که البته در این میان ترفندهای بسیاری برای پشت گوش انداختن و از زیر بار مسؤولیت شانه خالی کردن، در چنته داشتند. ایده اصلی و بنیادین مورد اشاره در قراردادهای عملکردی به گونه ای تنظیم شده بود که هم دولت و هم مدیران شرکت ها را به رعایت داوطلبانه و اختیاری آن، تشویق و ترغیب می کرد و در صورت عمل مدیران به این تعهدات، آنها نیز از هزینه های کاسته شده (صرفه جویی در هزینه ها) سهم می بردند و به حقوق آنها نیز به

صورت پاداش و فوق العاده ویژه افزوده می شد. مقامات دولت نیز می توانستند به خود ببالند که توانسته اند عملکرد شرکت های دولتی را بهبود بخشند. اما، به سختی می شد در مورد برخی از تعهدات و مندرجات قراردادها با طرفین به بحث و گفتگو پرداخت. مثلاً: در قراردادها پیش بینی شده بود که راه آهن باید به منظور تأمین مالی و پرداخت مطالبات کارکنان خود، قسمتی از دارایی های خود را به فروش برساند یا این که شرکت مخابرات پرو نیز، می بایستی در قبال کاهش مقررات دولتی از میزان هزینه خدمات خود بکاهد و یا در جایی دیگر از قراردادها، عنوان شده بود که دولت موظف است در صورت کاهش درآمد شرکت ملی برق و افزایش هزینه های تولید برق، از افزایش قیمت خدمات برق جلوگیری کند و در عوض، خود نسبت به جبران تفاوت بین هزینه ها و درآمدها اقدام نماید.

بدیهی است، جبران ضرر و زیان های ناشی از عمل به تعهدات اجتماعی شرکت های دولتی، یکی از مهم ترین و بحث انگیز ترین مسائل مطروحه در مذاکرات بود. به این علت که هرکدام از طرفین وظیفه جبران این خسارت ها را می خواست بر دوش دیگری بیندازد. تلاش برای بهبود وضعیت معیشتی مردم فقیر و کسانی که در مناطق دورافتاده زندگی می کردند، امری ضروری و اساسی بود. درصد قابل ملاحظه ای از جمعیت بولیوی در زیر خط فقر به سر می بردند. گواه این مدعا، تعداد حیرت آور مادران سرخ پوست که به همراه فرزندانشان در خیابان های لاپاز و سایر شهرهای بزرگ بولیوی در حال گدایی بودند و یا نبود ابتدایی ترین شکل خدمات عمومی در بسیاری از مناطق روستایی و حومه شهرهای آن کشور، بود.

ما برای آماده کردن مقدمات لازم برای مجاب کردن دست اندرکاران امر، به یک سفر تقریباً طولانی از لاپاز به «یونگاس» پرداختیم. این سفر برای من و همکارانم که



درون ماشین های صحرایی مجهز در حال گذشتن از میان دشت های بکر و کوه های سر به فلک کشیده پر از برف و آبشارهای زیبا و جنگل های گرمسیری بودیم، جذاب و هیجان انگیز بود. اما برای مردم بومی ساکن کنار جاده ها که می‌بایستی گرد و خاک و سر و صدای ناشی از عبور ما را تحمل کنند، چندان خوشایند نبود. آنچه برای من جالب و تا حدی شگفت آور بود، این مساله بود که علیرغم وجود فقر شدید و نبود خدمات

مراسم رقص همگانی در خیابان اصلی لا پاز، بولیوی

عمومی مناسب، زندگی در بولیوی چندان دشوار و پر مخاطره نبود، (به همین دلیل بود که ناچا بیشتر زمان مأموریتم را با من در پرو گذراند). تقریباً همه افرادی که من در بولیوی با آنها ملاقات کردم، مردمی دوست داشتنی و خونگرم و فوق العاده مهمان نواز و امانت دار بودند. به عنوان مثال: یک بار که دوربینم را در یکی از رستوران های بین راهی جا گذاشته بودم، پس از مراجعه به آنجا در روز بعد، آن را سالم و دست نخورده در همان جا پیدا کردم و یا زمانی که در حین قدم زدن در مرکز شهر، کارت اعتباری ام از درون کیف پولم به بیرون افتاد، یک نفر آن را برداشت و به دنبالم دوید تا آن را به من بازگرداند.

از دیگر نکات جالب اقامتم در پرو، می توانم به تلاش من و ناچا برای خرید صنایع دستی مشهور بولیوی در بازارهای خیابانی اشاره کنم. من و ناچا عادت داشتیم در تعطیلات آخر هفته سری به بازارهای محلی و خیابانی شهر بزنیم تا بتوانیم نمونه هایی از صنایع دستی و اجناس کمیاب مورد نظر خود را در آنجا بیابیم. اما همیشه دست خالی بر می گشتیم تا این که یک بار سری به یک بازار محل تجمع قاچاق فروشان لاپاز زدیم و توانستیم در آنجا هر چه که می خواستیم بیابیم. در لاپاز به این بازار، «مینی میامی» یا (میامی کوچک) می گفتند.

یکی از ویژگی های تقریباً منحصر به فرد مردم بولیوی، شرکت کردن آنها در جشن و کارناوال های خیابانی در شهرها بود که حتی رییس جمهور کشور نیز، از این قاعده مستثنی نبود. به طوری که در کارناوال سالانه موسوم به «اورارو» رییس جمهور نیز، در میان مردم می رقصید !!

پس از تلاش و کوشش فراوان، تعدادی از قراردادهای عملکردی مورد نظر ما، به تصویب دولت و شرکت های دولتی رسید. یکی از آنها با شرکت برق بولیوی منعقد شد و براساس آن، این شرکت در قبال بهبود عملکرد و ارتقای سطح خدمات رسانی اش، پاداش دریافت می کرد. این گونه موفقیت ها، تا آن حد قابل ملاحظه و جالب بود که بانک جهانی را واداشت تا ضمن برگزاری یک سمینار ویژه در واشنگتن به بحث و الگوبرداری از فعالیت های ما در بولیوی بپردازد. یکی از همکاران محلی ما در این پروژه نیز، به این سمینار دعوت شد که بعدها به عضویت گروه کارشناسان حرفه ای بانک جهانی درآمد. با این همه، سیستم قراردادهای عملکردی نتوانست مشکل سیاست زدگی و سیاست گرایی در شرکت های دولتی را حل کند. در واقع اجرای سیستم قراردادهای عملکردی، موجب به خطر افتادن موقعیت برخی از مدیران و

کارکنان وزارتخانه های گوناگون شد و در نتیجه آنهایی که نمی خواستند در قبال عملکرد نامطلوب خود پاسخگو باشند، شروع به مخالفت و کارشکنی در فعالیت های ما کردند، که این امر نیز، ما را به حمایت وزیر برنامه ریزی ملی وابسته تر می کرد. اما متأسفانه او در نبرد بر سر حفظ مقام خود، شکست خورد و فرد دیگری جایگزین او شد. وزیر جدید ، فردی محافظه کار و سیاست باز بود که در آغاز تصدی پست وزارت، اعلام کرد قراردادهای عملکردی، مانعی جدی بر سر راه خصوصی سازی هستند و باید برچیده شوند.

بنابراین، پروژه ما در بولیوی به پایان رسید. هر چند که بعدها مشخص شد که قراردادهای عملکردی SOE ها، باعث تسهیل وتسریع روند خصوصی سازی شده است. چرا که SOE هایی که به واسطه اجرای برنامه قرارداد های عملکردی مورد تجدید ساختار قرار گرفته بودند، جذابیت بیشتری برای سرمایه گذاران خصوصی داشتند. علاوه بر این، قانونمند کردن هزینه ها ودرآمدهای شرکت های دولتی واعطای سوبسیدهای هدفمند به آن (بر مبنای عملکردشان)، به بهبود مقررات و قوانین مرتبط با شرکت های خصوصی شده ارایه دهنده خدمات عمومی، کمک شایانی نمود.اما، مهم ترین پیامد مثبت این تجربه برای خود من، این بود که مرا تبدیل به یک « مامور جدید تمام عیار» کرد. ماموری که در جستجوی راه برای ایجاد اصلاحات در کشور های در حال توسعه می باشد.

فصل نهم

پیشبرد
اصلاحات سیاسی

پیشبرد اصلاحات سیاسی

در سال ۱۹۸۰، عملکرد HIID آنقدر مطلوب بود که مدیر HIID می توانست ادعا کند: «ما تلاش می کنیم تا افرادمان را شبیه شهروندان ایده آل و اجتماعی تربیت نماییم. افرادی که به تصمیم گیرندگان در شناسایی و درک مشکلات و مسائل و یافتن راه حل ها کمک می کنند. اما، انتخاب راه حل بهتر و مناسب تر را بر عهده خود آنها قرار می دهیم تا براساس اهداف و شرایط، اقدام نمایند.»

این هدف در سال های اخیر، ابعاد گسترده تر و جالب تری به خود گرفته و سطح انتظارات از مشاوران خارجی را بالاتر برده است. امروزه از یک مشاور اقتصادی و سیاسی خارجی، انتظار می رود تا از کمک های فنی در وهله اول، در جهت گسترش و شکوفایی شرکت های خصوصی و بازارهای آزاد به ویژه پس از رشد سریع بازارهای آزاد در سال های دهه ۱۹۸۰ بهره جوید.

نمونه کامل و بارز، مشاوران خارجی دو آتشه و تندرو پروفسور « هاربرگر » از دانشگاه شیکاگو بود. او فردی معتقد به فعالیت شرکتی و طرفدار نظام های اقتصادی بازار آزاد، از نوع ارتدوکسی آن بود که پس از سرکار آمدن ژنرال پینوشه در شیلی، به سمت رییس مشاوران خارجی در شیلی برگزیده شد. او یکی از طرفداران سرسخت نظریه

«شوک درمانی » برای مداوای اقتصادهای بیمار بود که به نوعی آن را می توان « جراحی بدون بیهوشی » دانست. در این نظریه، راهکارهایی مانند کاستن از هزینه های دولت، جلوگیری از گسترش پایه پولی و برداشتن هر چه سریع تر موانع موجود بر سر راه تشکیل بازار آزاد، بدون توجه به پیامدها و نارضایتی های ناشی از آن، مد نظر است. پیشنهادهای « هاربرگر » نه فقط در شیلی بلکه در سایر کشورهای آمریکای لاتین نیز، به کار گرفته شده است. به ویژه پس از تصدی پست های وزارت اقتصاد و بازرگانی از سوی شش تن از دانشجویان معروف او (معروف به پسرهای شیکاگو) در رژیم محافظه کار حاکم بر کشورهای آمریکای لاتین در سال های دهه ۱۹۷۰.

گرایش به اصلاحات بازار آزاد به واسطه وقوع آنچه « معجزه آسیایی » کشورهای آسیای جنوب شرقی موسوم به « ببرهای جوان » نامیده می شود، سرعت و شدت بیشتری به خود گرفت. اما چیزی که بیش از هر چیز دیگر باید بدان توجه داشت، این بود که برخلاف « بره های » آسیب پذیر آفریقا و آمریکای لاتین، این ببرهای جوان در عرصه رشد صادرات با یکدیگر به رقابت برخواسته بودند، آن هم با دخالت همه جانبه دولت (دخالتی بسیار گسترده تر از آنچه « پسرهای شیکاگو » پیشنهاد داده بودند.) جذابیت این نوع استراتژی های رشد، زمانی بیشتر شد که بحران بدهی های بین المللی در سال ۱۹۸۲، کشورهای در حال توسعه را فرا گرفت. در نتیجه بروز این بحران بود که بسیاری از کشورهای در حال توسعه به راه حل « شوک درمانی » روی آوردند و کوشیدند تا با کوچک تر کردن دولت و تحمیل نرخ گذاری های خاص بر ارزهای خارجی، از بازپرداخت بدهی های خارجی رهایی یابند. چنین کشورهایی با دست زدن به این ریسک فقط دو آینده پیش رو داشتند یا تبدیل شدن به « ببرهای جدید » و یا طرد شدن از سوی جامعه جهانی. در آن سال ها وضعیت به گونه ای درآمده بود که سازمان های بین المللی

و اعتباردهندگان خارجی در صورت خودداری کشورها از پذیرش اصلاحات بازار آزاد، از دادن وام به آن کشورها امتناع می ورزیدند.

علیرغم هزینه های انسانی سنگین این اصلاحات - افزایش بیکاری، کاهش استانداردهای زندگی بسیاری از اقشار جوامع، کاهش هزینه های دولت در بخش برنامه های اجتماعی و سرکوب وحشیانه گروه های مخالف دهه ۱۹۸۰ دارای یک جنبه مثبت اقتصادی بود. تعدادی از کشورهای فقیر توانستند این ذهنیت نادرست را از اذهان مردم خود پاک کنند که می توان با اتکا به درآمد صادرات یک یا دو کالا و دوری جستن از بازارهای آزاد و تجارت بین الملل، به رشد و توسعه پایدار دست پیدا کرد. در نتیجه، جهانی سازی اقتصاد در حال تبدیل شدن به یک واقعیت گریزناپذیر و اجباری بود.

گسترش تعداد و حیطه فعالیت اصلاح طلبان تندرو در زمینه کمک های فنی (از قبیل پروفسور هاربرگر)، با مقاومت هایی نیز روبرو شد. انتصاب پروفسور هاربرگر به سمت مدیر جدید HIID در سال ۱۹۸۰، مخالفت ها و شگفتی های زیادی را در هاروارد برانگیخت. دانشجویان نسبت به این انتخاب اعتراض نمودند و مباحث تندی در مورد همکاری هاربرگر با رژیم پینوشه و سایر رژیم های دیکتاتوری آمریکای لاتین مطرح شد. با این همه، مخالفت من با انتخاب او بیشتر مربوط می شد به روش عملیاتی یک جانبه گرای او و همچنین بی توجهی وی به مسائل و محدودیت های انسانی و سازمانی در جریان اصلاحات سیاسی. به عنوان مثال: در یک جلسه خصوصی با شرکت پروفسور هاربرگر و همکاران، از او پرسیدم چگونه از یک مشاور غیر اقتصادی در پروژه های برون مرزی استفاده خواهد کرد؟ او برای چند لحظه فکر کرد و سپس جواب داد: «من از مادربزرگ ها و پدربزرگ ها خواهم خواست تا بچه های بهتری تربیت کنند تا راحت تر بتوان با آنها کنار آمد!»

من از سال ها پیش هاربرگر را می شناختم و به او به عنوان یک اقتصاددان احترام می گذاشتم. اما به عقیده من این پاسخ بی معنی او، زیبنده مدیر HIID نبود. او می توانست به سادگی و با صراحت اعلام کند که هیچ اعتقادی به استفاده از مشاوران غیر اقتصادی در تحلیل های سیاسی ندارد، نه این که آنها را با مادربزرگ ها و پدربزرگ ها مقایسه کند. در نتیجه من نیز با سایر اعضای HIID (عمدتاً از میان مشاوران غیر اقتصادی) به دیدار رییس دانشگاه هاروارد، آقای بوک رفتیم و مخالفت رسمی خود را با انتخاب او اعلام نمودیم. همین مخالفت های علنی باعث شد که انتصاب پروفسور هاربرگر به سمت مدیر HIID مورد قبول قرار نگیرد.

مقاومت ها و مخالفت ها نسبت به دخالت مشاوران خارجی در سیاست گذاری های سایر کشورها، به وسیله سازمان ملل که اکثر اعضای آن را کشورهای در حال توسعه تشکیل می دادند، رهبری می شد. در جریان برگزاری مجمع عمومی سازمان ملل در سال ۱۹۷۴، اعضای مجمع در مورد یافتن راه حلی برای بر طرف کردن نابرابری ها و بی عدالتی های اقتصادی در جهان و تدوین « منشور اقتصادی بین المللی » به بحث و تبادل نظر پرداختند. در سال های دهه ۱۹۸۰ نیز، دریافت کنندگان کمک های بین المللی نسبت به سهم نابرابر کشورهای میزبان، کارشناسان خارجی، از کمک های توسعه ای بین المللی به ویژه در آفریقا که بیش از ۱۰۰.۰۰۰ کارشناس خارجی و نیمی از کمک های توسعه ای را به خود اختصاص داده است، تردیدها و پرسش های جدی و به جایی را مطرح ساختند. یکی از همکاران ما در HIID ، استفاده از دستاویز کمک های فنی خارجی توسط « اهداکنندگان کمک های مالی بین المللی » را این گونه توصیف کرده است: « یک نیروی ویران گر سیستماتیک که فقط و فقط باعث عقب ماندگی هر چه بیشتر ظرفیت ها و توانایی های بومی در آفریقا گردیده است» اما متأسفانه کاری که سازمان ملل در این

زمینه انجام داد، فقط محول کردن مسؤولیت روزافزون طراحی برنامه های کمک های فنی به خود کشورهای دریافت کننده کمک ها بود !!

به طور کلی، ارایه کنندگان کمک های مالی به کشورهای در حال توسعه، همچنان به وارد آوردن فشارهای شدید بر آن کشورها در جهت اجرای اصلاحات ادامه دادند.

من هیچ گاه تجربه همکاری ام با USAID در « پاراگوئه » در سال ۱۹۹۰ را فراموش نمی کنم. در آن سال، من دعوت رسمی دولت جدید آن کشور را که جایگزین یکی از طولانی ترین رژیم های دیکتاتوری آمریکای لاتین شده بود، پذیرفتم. تقویت بنیان های سازمانی و تحلیل گری سیاست های ملی و بازسازی سازمان برنامه ریزی آن کشور، هدف این پروژه اعلام شده بود. هنگامی که من به فرودگاه « اوسانسیون » (پایتخت پاراگوئه) رسیدم، از سوی مقامات USAID و سفیر آمریکا در آنجا مورد استقبال قرار گرفتم و از همان جا به دیدار رییس جمهور جدید پاراگوئه رفتم. البته به همراه ما تعداد زیادی خبرنگار و عکاس نیز بودند که از من تقاضای مصاحبه می کردند و بنا به تقاضای یکی از همکاران پاراگوئه ای من با یکی از آن خبرنگاران مصاحبه کوتاهی انجام دادم، اما با کمال تعجب روز بعد با این تیتر عجیب در صفحه اول یکی از روزنامه ها مواجه شدم:

« مالون معتقد است که سیاست های اقتصادی پاراگوئه خوب نیست. » که همین تیتر باعث شد تا تلاش های من برای کمک به ارایه آموزش های ضمن خدمت برای تکنوکرات های محلی پاراگوئه هنوز شروع نشده، به پایان برسد.

اما اولین (و آخرین) مأموریت خارج از کشور من به عنوان یک مأمور اصلاح طلب و تمام عیار در بنگلادش و در سال های ۱۹۸۳ تا ۱۹۸۷ بود. جایی که من در آنجا به ریاست یک پروژه متعلق به HIID در زمینه اصلاح سیاست های تجاری و صنعتی (TIP) برگزیده شدم. تأمین مالی پروژه TIP را جامعه توسعه بین المللی وابسته به بانک جهانی به عهده

داشت و این بانک به دولت بنگلادش فشار می آورد تا نسبت به بازکردن اقتصادش به روی اقتصاد جهانی اقدام کند و از ما نیز می خواست تا سیاست گذاران بنگلادشی را قانع سازیم تا از الگوی «ببرهای آسیای جنوب شرقی» پیروی کنند که این تلاش ها با استقبال دولت بنگلادش روبرو شد، اما مشکل اصلی این کشور مربوط می شد به شکل بسیار بد و بی قاعده اقتصادش. بیش از نیمی از واردات این کشور با پول به دست آمده از کمک‌های خارجی، تأمین مالی می شد، چرا که طی آن سال ها، صادرات اصلی بنگلادش (جوت که نوعی کنف هندی است) به شدت کاهش یافته بود. علاوه بر این، صنایع تولیدی مورد حمایت دولت، آنقدر ضعیف و ناکارآمد بودند که به هیچ وجه توانایی رقابت در بازارهای بین المللی را نداشتند. جالب آن بود که مهم ترین منبع درآمد ارزی این کشور، پول هایی بود که کارگران بنگلادشی شاغل در خارج از کشور، برای خانواده هایشان می فرستادند!

به هیچ وجه نمی توان انکار کرد که بنگلادش دچار معضل مازاد جمعیت (و یا حتی انفجار جمعیت) بوده است به طوری که بیش از صد میلیون نفر از مردم بنگلادش در مساحتی کمتر از مساحت ایالت ویسکانسن زندگی می کنند. در فصل ریزش باران های موسمی که بخش قابل توجهی از زمین های بنگلادش به زیر آب می روند، وضعیت از این هم بدتر می شود. اما این باران های موسمی جنبه‌های مثبت و مفیدی نیز برای بنگلادش به همراه دارند. حجم عظیم گل و لای موجود در آب های سرازیر شده از کوه‌های هیمالیا، باعث حاصلخیزی بیشتر خاک و حتی به وجود آمدن جزیره های جدید در خلیج بنگال می گردد. بنابراین بنگلادش یکی از معدود کشورهای جهان است که از نظر قلمرو جغرافیایی در حال توسعه است. اما این فرصت استثنایی، به واسطه طغیان رودخانه ها و جاری شدن سیلاب ها و طوفان های مداوم در این بخش از کشور، غیرقابل بهره برداری است.

بنگلادش کشوری است مملو از دگرگونی های شدید و فراز و نشیب های فراوان. هنوز هم، گدایان، بخش قابل توجهی از نیروی کار بنگلادش را تشکیل می دهند. نیروی کاری که در معاملات اجتماعی و سیاسی بر آنها تکیه می شود، نیرویی که دارای نمایندگانی در پارلمان نیز هستند. این کشور که در سال ۱۹۷۲ و پس از یک جنگ داخلی خونین متولد شد، همیشه از کمبود و نارسایی تخصص ها و سازماندهی رنج برده است و افراد تحصیل کرده و دانشگاهی آن نیز، به دفعات مورد اذیت و آزار و بازداشت های بلند مدت قرار گرفته اند. در این کشور، نیروی کار هر از چند گاهی دست به شورش می زند و بارها اتفاق افتاده که کارگران یک کارخانه اقدام به زندانی کردن رؤسای خود با هدف رسیدن به حقوق خود کرده اند که البته اکثر این موارد با دخالت پلیس و استفاده از نیروی قهریه به پایان رسیده است. بیماری های مهلکی مانند وبا، مالاریا و سایر بیماری‌های مسری نیز، زندگی بسیاری از مردم بنگلادش را تهدید می کند. اما علیرغم تمام این خطرات و ناراحتی ها، مردم بنگلادش زندگی را زیاد سخت نمی گیرند و با دیدی شاعرانه و عرفانی با مشکلات زندگی روبرو می شوند. در نتیجه هنوز هم می توان از مناظر زیبای طبیعی بنگلادش که همچنان بکر و دست نخورده باقی مانده اند، لذت برد. به ویژه از صحنه غروب خورشید در دشت های سبز و با طراوت آن دیار.

من در بهار سال ۱۹۸۳، به منظور اجرای یک پروژه فنی به بنگلادش رفتم و چون ناچا گرفتار تکمیل کارهایش در بوستون بود، من که حدود یک ربع قرن تجربه کار در پاکستان را داشتم، تصمیم گرفتم تا پرسنل جدید و تمام وقت زبده ای را برای پروژه جدیدم استخدام کنم. پس از مدت کوتاهی پرسنل جدید شروع به کار کردند و به طور غیرمنتظره ای ناچا (فرد بسیار مهم زندگی ام) به ما پیوست تا در این پروژه یار و همراه من باشد. یکی از خاطرات فوق العاده شگفت آور و خنده داری که در مدت اقامتم در

بنگلادش به آن برخورد کردم، آشنایی مان با یک خدمتکار بنگلادشی بود. او فرد عجیبی بود با مذهب جدید! مذهب او کشتن هر موجود زنده ای را ممنوع میجکرد در نتیجه هنگامی که مورچه های گزنده خطرناک به خانه ما هجوم آوردند، ناچا به او اجازه داد که به جای کشتن، آنها را با جارو جمع کند و از پنجره خانه به بیرون بریزد، بدون این که کوچک ترین صدمه ای به آنها وارد سازد !!

پروژه ای که به ریاست آن برگزیده شده بودم، پروژه ای بزرگ و گسترده بود که یک دوجین مشاور و کارشناس فنی خارجی در آن مشارکت داشتند. دفتر مرکزی کنترل این پروژه، در ساختمان کمیسیون برنامه ریزی ملی قرار داشت و تجهیزات لازم برای اجرای پروژه نیز، به نوعی میراث به جا مانده از پروژه های فنی پیشین بود. اما آنچه که موجب نگرانی من شد، این بود که هر کدام از آنها دارای خط مشی جداگانه و سهم خاصی از بودجه مربوط به اصلاحات سیاسی و تجاری (TIP)بودند. من مجبور شدم برای هماهنگ سازی و کنترل هر چه بیشتر فعالیت های آنها، یک کمیته فنی تشکیل دهم.

پروژه جدید ما، یک پروژه خام و بی برنامه بود که نیازمند شکل گیری و طراحی هدفمند بود. بنابراین من از یکی از دوستان بنگلادشی ام برای همکاری در این پروژه کمک خواستم. اما پاسخ او چنین بود: « آشپز اگر دوتا شد آش یا شور می شود یا بی‌نمک.» منظور او این بود که یک کارشناس محلی نمی تواند به همکار خارجی اش دستور بدهد چه کاری انجام دهد و اگر چنین کند، وضعیت نابسامان می شود. بنابراین، من تصمیم گرفتم تا آشپز دیگر گروهم را از بین رؤسای یکی از سازمان های طرف قراردادمان یعنی کمیسیون تعرفه ها انتخاب کنم. رئیس کمیسیون تعرفه ها، یک دریاسالار بازنشسته بود که در یک سیستم انعطاف ناپذیر و خشک نظامی و بر روی عرشه کشتی ها تربیت شده بود و به عقیده من چندان مناسب ریاست بر یک سازمان

حرفه ای توسعه ای نبود. در نتیجه معلوم نبود آش دست پخت ما، چه معجونی از آب در می آید. با این وجود، کارمان را با فراز و نشیب های فراوان آغاز کردیم. در همان روزهای اول، یکی از مشاوران تیم که یک اقتصاددان افغانی بود، در مورد یکی از طرح ها، با جناب دریاسالا ر مخالفت کرد و کار آنها داشت بیخ پیدا می کرد که با وساطت من قضیه با خوبی و خوشی حل و فصل شد.

خوشبختانه، آشنا شدن من با جناب دریاسالا ر و همسر جذاب او، تجربه دلپذیر و خوشی برای من بود. من خیلی زود به علاقه شدید دریاسالا ر به جمع آوری گل ارکیده و کمک به یتیمان آگاه شدم و در نتیجه تصمیم گرفتم که به عضویت سازمان خیریه او درآیم. دوستی ما به جایی رسید که من و او به اتفاق همسرانمان به یک سفر خاطره انگیز به سوی دهکده ای که زادگاه او بود، رفتیم. پس از طی مسافتی نسبتاً طولا نی در جاده های پر گرد و خاک، ما سوار قایق چوبی کوچکی شدیم که هیچ سایبانی برای در امان بودن از نور شدید آفتاب نداشت. وقتی که قایق به دهکده دریاسالا ر رسید، از ما (به ویژه ناچا) استقبال گرمی شد. او به مانند یک ملکه در میان زنان و کودکان روستایی پذیرفته و با آنها خیلی خودمانی شد. ناچا به هر کجا که می رفت توجه و مهربانی همه را به خود جلب می کرد. در یکی از همین روستاها بود که او شروع به ایجاد یک مرکز نگهداری از کودکان (کودکستان) برای زنانی نمود که در یک کارخانه محلی کار می‌کردند. او پس از شروع به کار آن مرکز، هر روز بچه ها را به باغ وحشی در همان نزدیکی می‌برد و آنها را سرگرم می ساخت. یکی از تجربیات به یاد ماندنی من در آن دوران، مربوط می شد به سفری که به ساحل « کاکس بازار » داشتیم. در آن ساحل زیبا، من و ناچا با لباس شنا در حال آفتاب گرفتن بودیم که ناگهان خود را در محاصره صدها مرد بنگلادشی دیدیم که با چشمان خیره به ما می نگریستند و از اطراف ما تکان



ناچا در میان بچه‌های مدرسه‌ای روستایی و مادرانشان در یک دهکده بنگلادش، ۱۹۸۶

نمی خوردند تا این که پلیس آنها را متفرق کرد. بعدها من فهمیدم که علت توجه خاص آنها به من و ناچا آن بود که زنان محلی آنجا هیچگاه لباس شنا نمی پوشیدند. ناچا، در آن روزها، به شدت در جنب و جوش بود به طوری که به خاطر بهبود وضعیت مدارس ابتدایی آن بخش از کشور، دهکده های بسیاری را با موتور سیکلت پشت سر گذاشت.

خوشبختانه من به اندازه ناچا مورد توجه مردم آن جا قرار نگرفته بودم و وقت کافی برای رسیدگی به کارها در اختیار داشتم. مشکل اصلی من با مقامات و همکاران محلی (که خیلی هم کم توقع و متواضع بودند) این بود که آنها فاقد مهارت و توانایی های کیفی لازم برای برخوردار شدن از آموزش های ضمن خدمت پیشرفته ای بودند که ما ترتیب می دادیم. بسیاری از آنها کارمندانی کم درآمد و خوگرفته به کاغذ بازی های اداری بودند که به محض نشستن پشت کامپیوتر جهت کنترل فعالیت های صنایع داخلی، دست و پای خود را گم می کردند و هر چه را که آموخته بودند، از یاد می بردند. در نتیجه، متوسل به دانشگاه ها و مؤسسات تحقیقاتی بنگلادش شدم تا افراد مورد نیازم را از آنجا تامین کنم

و خوشبختانه این کار کمک فراوانی به پیشبرد پروژه کرد.

بسیاری از روشنفکران محلی در بنگلادش، کاملاً همسو با دستورات و سیاست های کلان دولتی و ایدئولوژی حاکم بر دولت «جمهوری سوسیالیستی خلق بنگلادش» عمل می کردند. اگر ما می خواستیم سیاست ها و فرآیندهای جدیدی را با هدف کاهش وابستگی کشور به کمک های خارجی و صادرات رو به کاهش جوت طراحی و اجرا کنیم، می بایستی در وهله اول، رهبران روشنفکران و تحصیل کرده های بنگلادش را متقاعد می کردیم که سیاست های کنونی، کاملاً متضاد با اصل بهره وری و بازدهی تولید هستند. بهترین راه برای این کار، دعوت از آنها برای مشارکت و همکاری در تحقیقاتمان بود. اما متأسفانه بسیاری از آنها میل چندانی به پیوستن به پروژه نشان ندادند. این بی میلی بعدها به من نیز سرایت کرد و من هم دیگر تمایلی به استخدام مشاوران و کارشناسان بنگلادشی در گروه مشاوره ای خود نداشتم. اما بنا به نیاز، یک پسر بنگلادشی را به عنوان دستیار خود استخدام کردم.

دنیا جای واقعاً کوچکی است، گواه این ادعا نیز، همین پسری بود که من او را به استخدام درآورده بودم. این پسر، همان پسربچه ای بود که من بیست سال قبل با پدرش در پاکستان همکار بودم و به او نحوه بازی شطرنج را آموخته بودم. وی در آن زمان در حال کار بر روی پایان نامه دکترایش در رشته اقتصاد در دانشگاه استانفورد بود و برای کار بر روی پروژه عملی اش به یکی از قدیمی ترین و معتبرترین موسسات تحقیقاتی بنگلادش آمده بود. ریاست این مؤسسه را یکی از اعضای عالی رتبه حزب سوسیالیست ملی بنگلادش موسوم به حزب «آوامی»، بر عهده داشت. او اعتماد چندانی به مشاوران خارجی نداشت چرا که خاطرات ناخوشایندی از فعالیت گروه مشاوران هاروارد در پاکستان در ذهن داشت. من و «پسر» بنگلادشی همکاری کوتاه اما مفیدی با هم داشتیم.

و در برگزاری سمینارهای تخصصی مرتبط با پروژه خود کمک های بسیاری از او گرفتم.

با توجه به وجود مخالفت ها و پیش داوری های منفی گسترده علیه TIP که هم از سوی روشنفکران و هم از سوی مدیران دولتی که طرفدار سرسخت دخالت همه جانبه دولت در اقتصاد بودند، وارد می آمد، تصمیم گرفتیم تا از یک استراتژی آموزشی و عملی برای توسعه فعالیت های علمی با سیاست گذارانی که سیاست های آزادسازی اقتصادی را مردود می شمردند، به یک راه حل میانه و معقول دست یابیم. راه حلی که با هیچ کدام از ایدئولوژی های حاکم بر مجامع روشنفکری و سازمانی آنجا منافات نداشت. یکی از راه حل های پیشنهادی ما، به کارگیری « ساختار نسبی حمایت ها » بود. در آن زمان، تعرفه های گمرکی اختصاص یافته به واردات کالا های نهایی، تولیدات واسطه ای و مواد خام، بین صفر تا صد در صد در نوسان بود و در نتیجه، هیچ حمایتی از تولیدکنندگان داخلی کشور صورت نمی گرفت و اگر هم حمایتی از صنایع داخلی صورت می گرفت، آنقدر آشفته و بی برنامه و تبعیض آمیز بود که یا باعث متلاشی شدن صنایع مولد و منظم می شد و یا این که به بقای پرهزینه و بی ثمر صنایع دارای ارزش افزوده کمک می کرد.

یکی دیگر از اصلاحاتی که ما فکر می کردیم با مخالفتی جدی از سوی دولت و مجمع روشنفکری بنگلادش مواجه نخواهد شد، تلاش برای افزایش ارزش افزوده داخلی در صادرات بود. به عنوان نمونه، صادرات پوشاک و منسوجات در آن زمان به سرعت در حال افزایش بود اما، این افزایش با حداقل درآمدزایی ارزی همراه بود چون که تقریباً تمام مواد اولیه مورد نیاز این صنعت(از قبیل پارچه، دگمه، زیپ، مواد بسته بندی و غیره) از خارج و با تعرفه های گمرکی بسیار بالا و کنترل نشده وارد و در انبارها ذخیره می شد. اما چرا برای تقویت تولیدکنندگان داخلی برای رقابت با واردات هیچ تلاشی صورت نمی گرفت ؟ و چرا برای تولید این مواد اولیه در کشور هیچ گونه کوششی به

عمل نمی آمد؟ راه حل عاقلانه این مشکل آن بود که با کاستن تعرفه ها و مالیات های سنگین وضع شده برای تولیدکنندگان داخلی، هزینه های آنها را کاهش داد و به رونق این صنعت کمک کرد. این ایده با استقبال مقامات دولتی مواجه شد اما، هم ما و هم آنها قبول داشتیم که اجرای یک سیستم تشویقی در این زمینه، بسیار پیچیده خواهد بود. یکی از دلایل دولتمردان برای پیچیده دانستن این پروژه، وجود رشوه خواری در میان کارمندان و مدیران ادارات و نهادها بود که کارآیی سیستم پاداش دهی و جبران خسارات را با مشکل روبرو می ساخت.

فساد اداری و رشوه خواری در بنگلادش غوغا می کرد. در آن جا هم مانند سایر کشورهایی که سطح درآمد کارمندان ادارات دولتی پایین است. فساد اداری عملاً باعث فلج شدن ادارات شده بود. من هیچ گاه آنچه را که در اداره پست مرکزی داکا بر سر ناچا آمده بود، فراموش نمی کنم. هنگامی که ناچا برای دریافت یک بسته پستی حاوی عکس های خانوادگی، که دخترانمان آن را فرستاده بودند، به اداره پست مرکزی « داکا » (پایتخت بنگلادش) مراجعه کرده بود، به مدت دو روز به وسیله کارمندان آنجا، که توقع « بخشش » یا همان رشوه از او داشتند، سر دوانده شد که در نهایت با مراجعه او به دفتر رییس اداره پست، دریافت آن محموله پستی پس از دو روز میسر شد.

از همان آغاز، روشن بود که هدف اصلی پروژه ما حل معضل فساد و رشوه خواری از طریق سیاست گذاری های درست و تجزیه و تحلیل فرآیندهاست. بنابراین ما کوشیدیم تا به جای منفور دانستن و مردود شمردن یک طرفه گناه رشوه خواری و فساد، با رویکردی واقع گرایانه با این قضیه روبرو شویم. ما سعی کردیم تا برای کاهش تأخیرها و فراهم آوردن بستر مناسب برای اعطای مشوق های مالی جهت حمایت از صادرکنندگان، یک سیستم جدید و پیشرفته تشویقی را بنیان نهیم که نیاز به « بخشش » را

در ادارات دولتی کاهش می داد و در نتیجه اجرای صحیح چنین سیستمی می شد امیدوار بود که ادارات و نهادهای دولتی بر سر خدمات رسانی بهتر برای مشتریان، با هم به رقابت برخیزند. این رویکرد را می توان « بازاری کردن فساد » نامید که در یک نظام اقتصادی کنترلی، امری مذموم شمرده نمی شود. در این حالت هر کدام از شرکت ها که موفق به اخذ پروانه برای فعالیت می شوند، یک دفترچه مخصوص دریافت می دارند که در آن نوع و مقدار آیتم هایی که آنها مجاز به وارد کردن آن هستند، همراه با کلیه جزئیات درج شده است. اجباری کردن استفاده از این دفترچه، باعث انعطاف پذیرتر شدن و گسترش کنترل های وارداتی می شد و فعالیت مجموعه های صنعتی و شرکت های فاقد پروانه فعالیت ایجاد شده در اطراف داکا را محدود می ساخت.

ما همیشه در جستجوی راه هایی برای جلب حمایت ها برای اصلاحات ساختاری بودیم و هیچ تمایلی برای مغلوب کردن و یا حمله به جناح مخالف اصلاحات را نداشتیم. یکی از این راه های جلب حمایت، با رشد سریع صنعت اوراق کردن کشتی ها، در آن سال ها فراهم شد. این صنعت جدید، برای کشوری مثل بنگلادش، با در اختیار داشتن نیروی کار ارزان، یک صنعت ایده آل به حساب می آمد. به راحتی می شد صحنه ای را در ذهن مجسم کرد که در آن کارگران بنگلادشی، در حالی که یک چکش و یک اره در دستان خود دارند، در حال کار بر روی کشتی های قدیمی پهلو گرفته بر ساحل هستند و از قطعات آن برای تامین مواد اولیه کارخانه بازیافت فولاد استفاده می کنند. تنها مانع اصلی بر سر راه گسترش این صنعت، انحصار تمام عیار کارخانه فولادسازی دولتی بر بازار بود که سایر شرکت ها را از رقابت بر سر خرید و فروش محصولات فولادی باز می داشت و این امر، هم به ضرر کارخانه داران و هم به ضرر مصرف کنندگان محصولات فولادی در کشور بود. اما خوشبختانه با تلاش نمایندگان همین گروه ها،



گردبادهای نزدیک داکا

انحصار شرکت دولتی "نورد فولاد" بر بازار داخلی بنگلادش شکست و پروژه ما نیز برای تقویت رقابت داخلی، به ثمر نشست.

در طی سال هایی که در حال پیشبرد پروژه های فنی و خدماتی در بنگلادش بودم، خطرات و تهدیدات بسیاری بر سر راه قرار داشت و ما را تحت فشار قرار می داد. به عنوان مثال: من به دفعات شاهد وقوع تند بادهای سهمگین و سیلاب های ویرانگر بودم. وقایعی که صدمات جبران ناپذیری را برای مردم و تأسیسات دولتی به همراه داشت و کار ما را نیز با وقفه روبرو می ساخت. اما جدی ترین تهدید برای پروژه ما زمانی به وجود آمد که جناب دریا سالار، که ریاست کمیسیون تعرفه ها را بر عهده داشت، بازنشسته شد. او طی سالیانی که من در بنگلادش در حال خدمت بودم، تبدیل به یکی از قوی ترین و مصمم ترین حامیان پروژه های ما شده بود به طوری که حتی در کلاس های آموزشی ما

در زمینه استفاده از کامپیوتر شرکت می جست. با این حال جانشین او که یک مدیر اجتماعی اتوکرات بود، می خواست تا پروژه ما را تحویل یک مشاور افغانی دهد که این مساله با مخالفت من روبرو شد. در نتیجه همین مخالفت ها بود که چند ماه بعد او جای خود را به پدر یکی از همکاران بنگلا دشی گروه ما داد. رییس جمهور جدید نه تنها شروع به همکاری نزدیک و همه جانبه با ما کرد، بلکه براساس مطالعات و بررسی های TIP ، پیشنهاد اجرای اصلاحات دیگری را نیز، مطرح ساخت. به عقیده من، مهم ترین پیامد فعالیت های ما از جمله: انتشار بیش از صد بررسی و مطالعه موردی که تا آن زمان امری بی سابقه به شمار میجرفت، تغییر نگرش ها و برخوردها با اصلاحات ساختاری و مباحث مطرح شده در زمینه سیاست های تجاری و صنعتی در بنگلا دش بود. نتیجه این تغییر و تحولات، طرح مباحث هدفمند و نوین به جای پرداختن به منازعات و اختلافات ایدئولوژیکی بود. در نتیجه برگزاری سمینارها و کنفرانس های متعدد در این زمینه، سطح آگاهی عمومی در مورد سیاست گذاری ها و تحلیل های اقتصادی و سیاسی، ارتقا یافت و پس از مدتی، خود مجامع تجاری داخلی شروع به جمع آوری اطلاعات و آمارها و انجام مطالعات راهبردی نمودند. بنابراین، زمینه لازم برای طرح آزادانه مبحث « نقش فساد » یا به قول بنگلا دشی ها « پرداخت های جانبی » و تاثیر آن در سیاست گذاری های تجاری و صنعتی فراهم شد.

در نهایت مأموریت مشاوره ای ما در بنگلا دش در سال ۱۹۸۶ به پایان خود نزدیک شد. در آن زمان بود که یک احساس رضایت مندی و غرور در من پدیدار شد. چون یقین داشتم که پروژه ما در آنجا باعث بروز تحول اساسی و مثبت گردید، و کاملاً موفق بوده است. با وجود این، من و ناچا برای بازگشت به خانه، لحظه شماری می کردیم. البته دلیل این بی قراری فقط دیدن دخترانمان نبود، بلکه دیگر تحمل دیدن مناظر پدیده شوم فقر در

اطرافمان را نداشتیم و دیگر نمی توانستیم فقر و بیچارگی مردم اطراف خود را مشاهده کنیم. هر چند پروژه های ما در بنگلادش، موفق و مفید بودند، اما تاثیر کمی بر وضعیت اقتصادی و معیشتی مردم آن دیار داشتند و نتوانستند از شدت و گستردگی فقر مردم آنجا بکاهند و نتوانستیم در راستای بهبود استانداردهای زندگی مردم گامی برداریم. به هر ترتیب، ما برای بازگشت به خانه، سفر طولانی و پر خاطره ای را آغاز نمودیم و ابتدا به هنگ کنگ و سپس به چین رفتیم. در چین از شهرها و مراکز مختلف اقتصادی و اجتماعی دیدن کردیم و از همه مهم تر مسابقات فوتبال جام جهانی مکزیک را از تلویزیون کمونیستی چین تماشا نمودیم. آنچه در بازدیدم از چین دریافتم، تحولات شگرفی بود که در چین در حال وقوع بود که این کشور را از چینی که یک دهه قبل دیده بودم، متمایز می کرد. اما این آخرین دیدار من از چین نبود زیرا چند سال بعد در آخرین مأموریت کاری ام، که مشاوره فنی برای کشورهای کمونیستی سابق و کاپیتالیستی آینده بود، بار دیگر به آنجا سفر کردم.

فصل دهم

ماموران
و مارکسیست‌ها

مأموران و مارکسیست ها

اولین سفر من به عنوان یک مشاور به یک کشور مارکسیستی، کاملاً غیر منتظره و ناگهانی بود. در سال ۱۹۹۰، سازمان ملل از من دعوت کرد تا مقاله ای را در کنفرانسی در مغولستان ارایه دهم. مغولستان به عنوان یکی از اقمار شوروی و کشوری بین چین و شوروی محسوب می شد. مقاله ای که بایستی آن را ارایه می دادم، به بحث در مورد سیاست های صنعتی مورد نیاز کشورهای متحول شده از حالت یک اقتصاد برنامه ریزی و کنترل شده، به سمت یک اقتصاد بازار، می پرداخت.

برای رفتن به « اولا ن باتور » (پایتخت مغولستان) دو راه در پیش رو داشتم: یا باید از مسکو به آنجا می رفتم و یا از پکن، که متأسفانه اولی را برگزیدم. بلا یی که در جریان انتقال مسافران در فرودگاه مسکو بر سرم آمد، درس خوبی برای من بود تا از آنچه که از یک اقتصاد کنترل شده و فاقد مدیریت صحیح انتظار می رود، آگاه شوم. پس از بر زمین نشستن هواپیما و خروج مسافران از آن، با راهروهایی خالی و بدون مأمور مواجه شدم و مدت ها طول کشید تا یک نفر را پیدا کنم و از او در مورد اثاثیه ام تحقیق کنم. در چند ساعتی که در فرودگاه معطل شدم، حتی نتوانستم ناهار بخورم چون که ژتون غذا نداشتم. متصدیان فرودگاه به من گفتند که بدون داشتن ویزای روسی، نه می توانم به اثاثیه ام

دسترسی داشته باشم و نه به بخش پروازها. در نتیجه من تا شب در آنجا ماندم و شام را هم در یکی از فروشگاه های داخل فرودگاه صرف کردم. پس از چند ساعت انتظار در فرودگاه، سرانجام سوار هواپیمایی به مقصد « سیبری » شدم که در آنجا نیز با یک پدیده رایج دیگر در اقتصادهای سوسیالیستی آشنا شدم. هنگامی که بر سر جایم نشستم، خدمه پرواز مرا به قسمت درجه دو هواپیما فرستادند و وقتی که دلیل این امر را از آنها جویا شدم، آنها پاسخ دادند که چون میزان حقوقشان کم است و آنها مجبور به داشتن شغل دوم در روز هستند، می خواهند پشت کابین خلبان چند ساعتی بخوابند تا برای کار روز بعد، تجدید قوا کنند !!

البته اثاثیه ام در آن روز به دستم نرسید و من در آن سفر به جز لباس تنم، چیز دیگری به همراه نداشتم و با مشقت فراوان، خود را به «اولا ن باتور» رساندم. جستجوی من برای خرید لباس در اولا ن باتور درس دیگری بود که من در یک اقتصاد دولتی آموختم. تقریباً هیچ چیز قابل خریدی در فروشگاه های بزرگ و زنجیره ای « اولا ن باتور » وجود نداشت. در این فروشگاه ها نه جوراب و نه لباس زیری که بتوان آن را خریداری کرد به چشم نمی خورد. در نتیجه من تصمیم گرفتم تا به همراه یکی از همکاران مغولستانی خود، که راه و چاه بازار سیاه را خوب بلد بود، به خرید بروم و هر آنچه را که نیاز داشتم، تهیه نمایم. این نوع « سرمایه داری بازار » در اقتصادهای کنترلی امری عادی و رایج به حساب می آمد.

شرکت کنندگان در کنفرانس، در یک مهمانخانه دولتی اسکان داده شدند که در نزدیکی آن، پارک زیبایی قرار داشت. این پارک پر بود از گوزن هایی به بزرگی اسب، با شاخ هایی به بلندی هشت فوت. یکی دیگر از جذابیت های آنجا حضور گله های گرگ در آن نزدیکی بود که از کوهستان ها سرازیر می شدند و شب ها زیر پنجره های

مهمانخانه زوزه می کشیدند. مهمانخانه و شهر نزدیک آن، نشانه های زیادی را از اشغال بلند مدت روس ها در خود داشتند. ساختمان های دولتی بزرگ با حداقل امکانات رفاهی و با ظاهری ساده، ردیف های یکنواخت خانه های سازمانی، ابر متراکمی از دود زغال سنگ که آسمان روز را تیره و تار می ساخت، چراغ های پر نور معابر که شب را چون روز روشن می ساخت، پیکره های لنین و سایر قهرمانان جنگ در میادین شهر، حتی زبان های محلی مردم که با الفبای روسی نوشته می شد (چرا که نوشتن کلمات به زبان محلی، از سوی روس ها ممنوع شده بود).

اقتصاد مغولستان تقریباً به طور کامل وابسته به کمک های روسیه و تجارت با این کشور بود که این روند تا پیش از فروپاشی اتحاد جماهیر شوروی ادامه داشت. اما پس از فروپاشی بلوک شرق، دولت مغولستان در جستجوی یافتن منابع جدید ارزی خارجی بود و برای این کار اقدام به اجرای اصلاحات سیاسی و اقتصادی گسترده ای در سطح کشور نموده بود. رییس جمهور جدید و پارلمان مغولستان در تلاش بودند تا از هزینه ها و کنترل های دولتی بکاهند و به ایفای نقش گسترده تر بخش خصوصی کمک کنند، اما با این حال، دولت باز هم دست از حمایت وابستگان به شبکه اقتصاد سوسیالیستی بر نمی داشت. چنین معضلی در بسیاری از کشورهای در حال تحول که اصلاحات سریع را تجربه می کردند، نیز، به چشم می خورد. نتیجه چنین حالتی کاملاً روشن است: شهرنشین های تحصیل کرده و جوانان مرتبط با مدیران و صاحب منصبان، از اصلاحات سود می برند؛ در حالی که کارمندان دولت و شرکت های دولتی، کارگران مزارع و مستمری بگیران، در این میان زیان می بینند.

به دلیل وجود چنین شرایطی بود که موضوع اصلی مباحث طرح شده در کنفرانس، حول محور « شوک درمانی » یا « اصلاحات تدریجی » متمرکز گشت. بسیاری از

همکاران مغولستانی، طرفدار اصلاحات سریع بودند در حالی که بیشتر شرکت کنندگان خارجی، در این زمینه احتیاط بیشتری را توصیه می کردند. عقیده ما نیز بر این بود که اصلاحات شتاب زده و بدون حمایت کافی از سوی سازمان ها، محکوم به شکست است.

مغولستان، فاقد یک بانک مرکزی کارآمد، ادارات بودجه ملی منظم و نظام مدون مالیاتی و قضایی بود. به طور کلی، سازمان ها و نهادهای مدرن کارآمد، برای اداره اقتصاد بازار در مغولستان وجود نداشتند. تعداد مدیران، حسابداران و وکلا در مغولستان بسیار کم بود. بنابراین اگر اصلاحات سریع باعث منتفع شدن اکثریت مردم در یک دوره زمانی معقول نمی شد، این خطر وجود داشت که رأی دهندگان ناراضی، دست به عملی بزنند که کل فرآیند اصلاحات را نابود سازد.

پس از پایان یافتن کنفرانس، من از راه مسکو به خانه بازگشتم البته این بار با یک ویزای روسی. در نتیجه این بار توانستم به جستجوی اثاثیه مفقود شده ام در یک انبار بزرگ مملو از اثاثیه گم شده مسافران، بگردم که صد البته ناموفق بودم. در آنجا به من گفته شد که اثاثیه‌ام به فرانکفورت فرستاده شده است و واقعاً هم همانجا بود و من بعداً آنها را در فرودگاه فرانکفورت پیدا کردم. اما پیش از پرواز به فرانکفورت، فرصت کافی داشتم تا با استفاده از ویزای روسی ام، در مسکو گشت و گذار کنم. واقعاً مسکو معجونی بود از اقتصاد سرمایه داری بازار و اقتصاد متمرکز دولتی !راننده تاکسی فرودگاه که مرا در سطح شهر مسکو می گرداند، در حال گوش دادن به یک آهنگ انگلیسی بود و هنگامی که من به او یک سیگار آمریکایی تعارف کردم، نزدیک بود که برای تشکر به پایم بیفتد.

در هتل، به من هشدار داده شد که هنگام شب از هتل خارج نشوم. در هر کدام از طبقات هتل نیز یک مامور انتظامی کشیک می داد. اما در غروب، مسکو جلوه دیگری

داشت: خیابان مشهور « آربرات » مسکو پر بود از مردمی که به تماشای گروه های موسیقی، نمایش های بی کلام و نقاشان و هنرمندان آمده بودند یا در حال گوش دادن به صحبت های سخنرانان بودند و یا در حال خرید و فروش اجناس بنجل. در این خیابان، تعداد زیادی گدا و شعبده باز و دوره گرد نیز حضور داشتند. اما یکی از شگفت آورترین چیزهایی که من در آنجا بدان برخوردم، پخش آگهی های بازرگانی از رادیو مسکو بود !

هیجده ماه بعد، من دوباره از سوی سازمان ملل به مغولستان دعوت شدم اما این بار تصمیم گرفتم تا از راه پکن به آنجا بروم، در این مسافرت اثاثیه ام گم نشد و من توانستم برسر جای خود در بخش درجه یک هواپیما باقی بمانم و صحیح و سالم به «اولا ن باتور» برسم. در راه پکن به اولا ن باتور، سوار یکی از هواپیماهای خطوط هوایی مغولستان شدم که تعداد صندلی های آن، چنان زیاد و متراکم بود که مهمانداران هواپیما به سختی می توانستند سرویس دهی کنند ! آیا این بدان معنا بود که اقتصاد مغولستان در حال رونق یافتن و شکوفایی بود ؟ به سختی می شد چنین نتیجه گرفت. چون خیلی زود دریافتم کسانی که در این صندلی های اضافی نشسته اند، کسانی هستند که با دادن رشوه به مقامات فرودگاه و پرسنل پرواز، به طور قاچاقی سوار هواپیما شده اند !

این اولین سفر از سه سفری بود که من در سال ۱۹۹۲ به مغولستان داشتم. هر سه سفر من به مغولستان، سفرهایی کاری و براساس ارایه کمک های فنی و برنامه ریزی ملی در کشور مغولستان بودند. موقعیت آنجا کاملاً شبیه موقعیت بنگلادش در چند سال قبل بود. جایی که در آن، سازمان های کمک دهنده خارجی و سازمان های دولتی کار مشابهی را انجام می دهند و می کوشند تا با ایجاد روابط خاص با مراکز قدرت، منافع خود را تحقق بخشند. مثلاً ژاپنی ها در پی تحکیم پیوندهای تجاری بین ژاپن و مغولستان بودند. آلمانی ها می کوشیدند تا از رابطه نزدیک بین مغولستان و آلمان به نفع خود استفاده کنند.

آمریکایی ها هم به دنبال افزایش منافع خود در شرکت های خصوصی بودند و . . . . بنابراین، UNDP تصمیم گرفت تا یک استراتژی مدون به نام) NATCAP تقویت ظرفیت های ملی)را با هدف کمک به دولت مغولستان برای « توجه به اولویت ها و استفاده از امکانات موجود جهت بکارگیری هر چه بهتر کمک های فنی » برنامه ریزی کند.

چنین به نظر می رسید که برنامه NATCAP با توجه به شرایط موجود برنامه ای مناسب و کارآمد باشد، اما خیلی زود مشخص شد که دولت مغولستان از توانایی ها ی لازم برای تقویت سازمان ها و نهادهای متصدی استفاده از کمک های فنی برخوردار نیست. هیچ کس در دولت حضور نداشت که با ارایه دهندگان کمک های بین المللی به جز شوروی سروکار داشته باشد. اکثر قریب به اتفاق کارکنان دولت، فقط به زبان روسی مسلط بودند و هیچ زبان دیگری از جمله انگلیسی را نمی فهمیدند. در دولت مغولستان هیچ کس در مورد ارایه اطلاعات مربوط به کمک های فنی و مالی پیشین و کنونی مسؤول نبود، چه برسد به تلاش برای هماهنگ سازی این کمک ها. بدتر از همه این که آگاهی مقامات دولتی از ویژگی ها و نیازهای یک اقتصاد بازار مدرن، بسیار ابتدایی و مبهم بود.

بنابراین، من به زبان روسی که در پرینستون آموخته بودم، متوسل شدم و کوشیدم تا نقش یک مشاور خارجی امین را برای دولت، بازی و سعی کنم تا برای بهبود وضعیت نابسامان اداری و سازمانی آنجا چاره ای بیندیشم. در نتیجه اگر چه زمان بازنشستگی ام از HIID، در حال نزدیک شدن بود، من و ناچا در اواخر سال ۱۹۹۲ در مغولستان مستقر شدیم و کارمان را در آنجا شروع کردیم. در مغولستان یک ماشین دولتی شیک به همراه یک راننده و یک مترجم در اختیار ما قرار داده شد. برخورد مردم آنجا حتی در روستاها، با ما فوق العاده دوستانه بود، در یکی از همین روستاها بود که ما را به یک مهمانی خانوادگی دعوت کردند، و به عنوان هدیه، یک بره تازه متولد شده به ناچا دادند. همچنین به ناچا

پیشنهاد شد تا مدیریت یک مدرسه بین المللی را بر عهده گیرد.

با این حال، سایر جنبه های زندگی در اولان باتور بسیار سرد و بی روح بود: زندگی در آپارتمان های کوچک و محقر، قحطی دوره ای سوخت مورد نیاز برای گرم کردن خانه، خوردن سبزیجات و گوشت های کهنه و فرسوده، زمستان های سرد و طولانی و فقدان هرگونه سرگرمی به جز مطالعه کتاب، همه و همه باعث افسردگی و دلسردی ما می شد. اما تحولی رخ داد که شرایط را کمی تغییر داد. دولت و سازمان های ذیربط تصمیم گرفتند تا اداره پروژه های فنی خود را به یک گروه از اصلاح طلبان جوان به سرپرستی « جفری ساکس » که یکی از اقتصاددان های هاروارد بود و بعدها به ریاست HIID نیز رسید، محول کنند.

اگر من به عنوان یک مشاورخارجی دولت مغولستان به کارم در آنجا ادامه می دادم، می بایستی همچنان شاهد قطب بندی و تقسیم جامعه مغولستان به دو گروه برندگان و بازندگان اصلاحات باشم. در طی سال های اجرای اصلاحات، تعداد فزاینده ای از هتل ها، کلوپ های شبانه، رستوران ها و فروشگاه های بزرگ در مغولستان ایجاد شده بود. اما از سویی دیگر، تعداد بیکاران، بی خانمان ها، گدایان، دزدان و فاحشه ها به شدت در حال افزایش بود. سرانجام در سال ۱۹۹۷ ، رییس جمهور اصلاح طلب، جای خود را به رهبر سابق حزب کمونیست مغولستان داد.

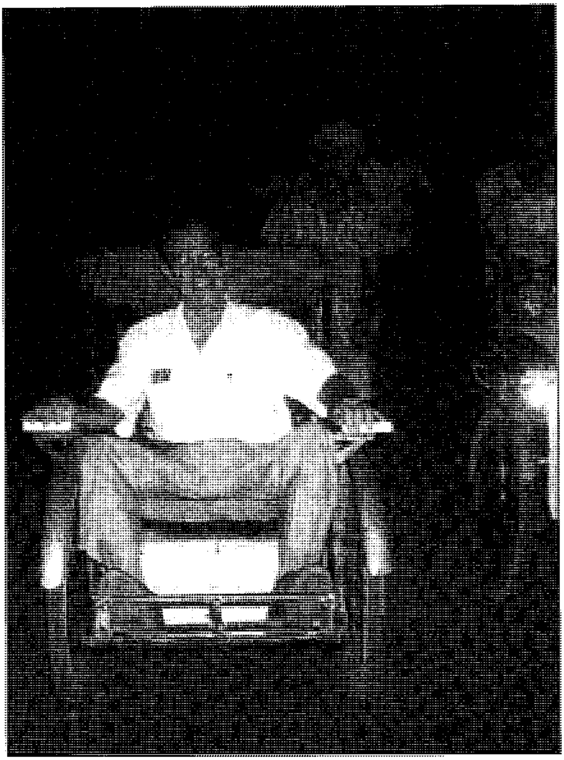
اواخر همان سال بود که من در مرز بازنشستگی از HIID بودم، برای خدمت در یکی دیگر از کشورهای مستقل شده از اتحاد جماهیر شوروی یعنی قزاقستان فرا خوانده شدم. این کشور تازه مستقل شده، اقدام به اجرای اصلاحات اقتصادی و سیاسی سریعی در سطح سازمان ها و ادارات دولتی نموده بود (کاملاً شبیه آنچه در مغولستان روی داده بود، با نتایجی مشابه آن). قزاقستان در مقایسه با مغولستان از وضعیت مطلوب تری برخوردار

بود و از درآمد متوسطی سود می برد و پیش از این به عنوان مرکز برنامه موشک های بالستیک شوروی شناخته می شد.

در نتیجه تعداد کارگران ماهر و آموزش دیده در آن، زیاد بود و ذخایر عظیم نفتی نیز، پشتوانه خوبی برای اقتصاد این کشور محسوب می شد. بنابراین، می شد امیدوار بود که قزاقستان بتواند در اقتصاد جهانی، جایگاه مناسبی را به دست آورد. هر چند که تجربه اصلاحات سیاسی و اقتصادی سریع و شوک درمانی، تجربه ای بسیار مشوش و مبهم بود.

بر خلاف این کشورها که طرفدار اصلاحات سریع بودند، مارکسیست های آسیایی از قبیل کره جنوبی، تایوان و سنگاپور توانسته بودند با کمک اجرای اصلاحات تدریجی و برنامه ریزی شده و منطقی، به ببرهای جوان و قدرتمند تبدیل گردند. کشورهایی که توانسته بودند با تدوین استراتژی های مبتنی بر رشد صادرات و خودداری از آزادسازی های سیاسی (و در عوض ایجاد همکاری های نزدیک بین شرکت های تجاری و دولت) به پیشرفت و توسعه پایدار دست یابند. چین و ویتنام نیز توانسته بودند با کاستن از کنترل های دولت بر بخش کشاورزی و توسعه صنایع صادراتی تحت لوای شرکت های متنوع مالکیت و دخالت معقول و محدود دولت در تجارت، به موفقیت های چشمگیری نائل آیند.

من از سال ها پیش به ویتنام توجه خاصی داشتم. در سال ۱۹۹۲ دعوت بانک جهانی را برای پیوستن به تیم مشاوره ای این بانک برای برگزاری دو سمینار در زمینه اصلاحات در شرکت های دولتی ویتنام پذیرفتم. یکی از این سمینارها در « هوشی مینه سیتی» (سایگون سابق) و دیگری در «هانوی» برگزار می شد. واقعاً چه تفاوت های فاحشی بین دو شهر بزرگ یک کشور در آنجا وجود داشت: یکی (هوشی مینه سیتی) پر بود از فعالیت



بر روی ویلچر در ویتنام، ۱۹۹۲

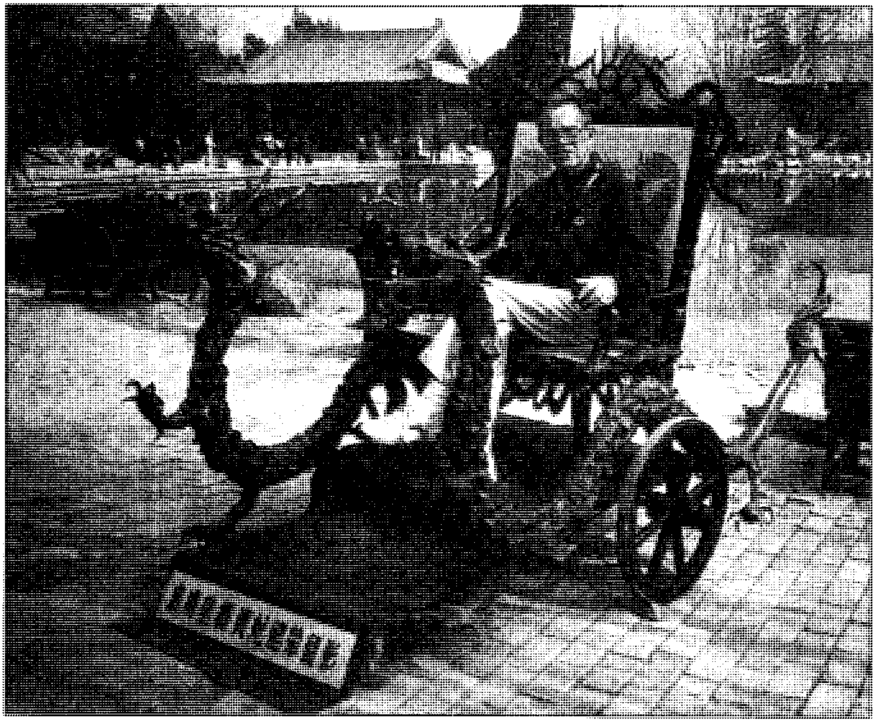
و جنب و جوش که تعداد زیادی موتور سیکلت و دوچرخه در حال تردد بودند و کالا های وارداتی در همه جا به فروش می رسید، و دیگری (هانوی)که بیشتر شبیه یک شهرک مرده و خواب آلود بود که مردم آن با دوچرخه به این سو و آن سو می رفتند و سحرگاهان در پارک ها ورزش می کردند و در گرمای روز مغازه های خود را می بستند و شهری که در آن فقط یک هتل درجه یک وجود داشت. در ویتنام، این طور به نظر می رسید که دولت، اصلا حات را ابتدا در هوشی مینه سیتی به اجرا درآورده است و سپس اجازه گسترش آن به سایر قسمت های کشور را داده است.

شرکت کنندگان در سمینار کاملا علا قه مند و فعال به نظر می رسیدند، اما برای بیشتر آنها دشوار بود که بخواهند در دو شهر کاملا متفاوت در مورد رقابت بازار آزاد سخنرانی کنند. بسیاری از ما قادر به درک این مسئله نبودیم که دولت باید اجازه دهد تا شرکت های تجاری غیر سود زا، از صحنه بازار رقابتی و آزاد کنار روند. بسیاری از خدمات اجتماعی

در ویتنام از قبیل مسکن، بهداشت، نگهداری از کودکان و حتی آموزش و پرورش، به وسیله شرکت هایی ارایه می شد که کارگرانشان خواستار داشتن سهمی از مالکیت آنها بودند. من به شخصه تردید دارم که توانسته باشم با سخنانم، باعث گرایش شنوندگان و حضار سمینار به سمت سرمایه داری رقابتی و مبتنی بر بازار آزاد شده باشم. در عین حال که همیشه توانایی مردم ویتنام را در تطبیق یافتن با تغییرات و استفاده بهینه از فرصت ها می ستایم.

ویتنام که شاهد یکی از سهمگین ترین و فاجعه بارترین جنگ های جهان بوده، توانسته است، بسیاری از خرابی های جنگ را محو سازد. تقریباً تمام کشور بازسازی شده است به جز جنگلی که بر فراز تونل های حفر شده برای حمله به سایگون در دوران جنگ قرار دارد. جنگلی که به عنوان یک نماد ملی مقاومت، و مکانی برای جلب توریست خودنمایی می کند. در این جنگل است که توریست ها می توانند ببینند که ویتنامی ها چگونه زیر خروارها بمب و گاز سمی در زیر زمین برای بقا می جنگیدند. تقریباً همه خانواده های ویتنامی در جریان جنگ، یک یا چند تن از اعضای خود را از دست داده اند. بسیاری از مردان، زنان و کودکان ویتنامی نیز دچار معلولیت و نقص عضو شده اند. اما جای تعجب داشت که تعداد کمی صندلی چرخدار در خیابان ها دیده می شد تا جایی که ما فکر می کردیم که معلولا ن از حاضر شدن در اماکن عمومی، شرمگین و سرافکنده می شوند.

ما با این که آمریکایی بودیم، به هیچ وجه از سوی ویتنامی ها احساس کینه و دشمنی نمی کردیم. میزبانانی خوش برخورد و بشاش که حتی ما را به گردشی یک روزه در ساحل جنوبی ویتنام نیز بردند، جایی که دولت طرح های گردشگری را در دست اجرا داشت.



آسوده خیال در چین، ۱۹۹۵

پس از مراجعت از ویتنام، مشتاق شدم دیداری از چین داشته باشم، چون که در آن سال ها چین در حال اجرای استراتژی اصلاحات تدریجی و با احتیاط در ادارات و سازمان های خود بود. بنابراین من در سال ۱۹۹۵، دعوت مقامات چینی برای ایراد یک سری سخنرانی های دوره ای را پذیرفتم و ناچا را نیز همراه خود بردم. پکن در سال ۱۹۹۵ اصلاً قابل مقایسه با پکن دو سال قبل نبود؛ ساختمان های بلند و مراکز فروش مدرن، در همه جا به چشم می خورد. خیابان ها، به جای دوچرخه پر شده بود از ماشین و موتور و در هر خیابان یک یا چند شعبه از رستوران های «مک دونالد» و مغازه های کنتاکی به چشم می خورد و زبان انگلیسی به طور گسترده ای صحبت می شد. در جریان

سخنرانی ام، متوجه شدم که شنوندگانم سراپا گوش هستند و مایلند بدانند شرکت های دولتی آمریکا چگونه اداره می شوند. واقعاً حجم عظیم تحولا ت و پیشرفت های صورت گرفته طی این مدت کوتاه، مرا به تعجب وا داشت. به ویژه در حالتی که هیچگونه شاهدی مبنی بر وجود برندگان و بازندگان اصلا حات در چین (از آن نوع که در روسیه و مغولستان شاهدش بودم)، وجود نداشت. در نتیجه، علا قه مند شدم تا به گردش خود در سایر شهرهای چین ادامه دهم.

توقف بعدی ما در دالیان، واقع در ساحل شمالی چین بود. لحظاتی قبل از رسیدن به دالیان، از ما خواسته شد تا حفاظ پنجره های هواپیما را ببندیم تا نتوانیم از وضعیت استقرار ناوگان دریایی مستقر در آنجا آگاهی یابیم، اما پس از رسیدن به خود دالیان، ما آزادانه توانستیم به همه جا سر بزنیم. دالیان نیز شهری پر رونق و شکوفا بود. در همه جای شهر پلا کاردهایی نصب شده بود که بر روی آنها نوشته شده بود: «به زودی دالیان تبدیل به هنگ کنگی دیگر خواهد شد». در مرکز آموزش مدیریت دانشگاه علوم و تکنولوژی دالیان، من نیازی به مترجم برای ترجمه صحبت هایم نداشتم چون که بیشتر حضار دانشجویانی خلا ق و مسلط به زبان انگلیسی بودند که تسلط خود به زبان انگلیسی را با خندیدن به نکات ظریف و طنزآمیز سخنانم به رخ می کشیدند. با این حال، یکی از مقامات حزب کمونیست چین که مسؤول برگزاری این همایش بود، حس می کرد که اوضاع دارد از کنترلش خارج می شود و در نتیجه تصمیم گرفت که تمام پرسش های مطرح شده از سوی دانشجویان پیش از ارایه به من، از تأیید او بگذرد!

اوضاع در شهر بعدی یعنی «فاژو»، حساس تر به نظر می رسید. در ابتدا به ما گفته شد که هیچ مجوزی برای بازدید از آنجا به ویژه از منطقه ساحلی نزدیک تایوان، صادر نشده که احتمالاً دلیل این حساسیت، انجام یک مانور دریایی در آن حوالی بود. در نهایت،

دولت مجوز لازم را برای سخنرانی ام در کمیته اصلاحات سیستم های محلی در مورد بازسازی شرکت های دولتی صادر کرد. اعضای بلند پایه کمیته که همگی از اعضای عالی رتبه حزب کمونیست نیز بودند، اعتقاد داشتند که شرکت های محلی آنجا مورد تجدید ساختار قرار گرفته اند و دیگر مشکل چندانی از این حیث ندارند. اما به وضوح شک و تردید را در چهره تعدادی از حاضرین در جلسه مشاهده می کردم. هر چه تلاش کردم تا آنها را به سخن گفتن و اظهارنظر وادار سازم، پاسخی به جز سکوت دریافت نکردم. میزبان ضیافت شامی که به افتخار ما ترتیب داده شده بود، مدیر اداره امور خارجی فاژو، فردی روشنفکر و مؤدب بود که معتقد بود زمان آن فرا رسیده که بسیاری از اعضای سالخورده تر حزب کنار روند و راه را برای اصلاحات باز کنند. [کاری که در سال های نخستین قرن بیست و یکم انجام دادند و قدرت را به جوان ترها واگذار کردند. (مترجم)] سفر ما در مناطق مرکزی چین ادامه یافت. در این مناطق، از شهرهای پر رونق و پیشرفته ای مانند: «گوانژاو»، «چونگ چین» و «ژیان» دیدن کردیم و دریافتیم که برخلاف برخی شایعات مبنی بر عقب ماندن بخش های مرکزی کشور چین نسبت به شهرهای ساحلی، از قافله پیشرفت و توسعه؛ شهرهای مناطق مرکزی چین، دست کمی از شهرهای ساحلی آنجا ندارند. متاسفانه در طی این سفرها، من فرصت مناسبی برای گفتگو و تبادل نظر با مقامات محلی و دانشجویان این شهرها در زمینه اصلاحات پیدا نکردم. من و ناچا فقط فرصت کردیم سری به مناطق باستانی شهر ژیان بزنیم و در آنجا از مجسمه های سربازان وطن و شهری که در کنار جاده ابریشم ساخته شده بود، دیدن کنیم.

آنچه که من در مورد اصلاحات بازار آزاد در کشورهای مارکسیستی خوانده و دیده بودم ، کافی بود. با این حال یک سری پرسش های جدی به ذهنم هجوم می آوردند که مربوط می شدند به تند مزاجی و افراطی گری بسیاری از همکاران اقتصاددان غربی من

در طرفداری بی چون و چرا از کاپیتالیزم، و مردود شمردن اقتصاد مارکسیستی. با توجه به نتایج به دست آمده با جرأت می شد گفت که استراتژی اصلاحات تدریجی و گام به گام کشورهای آسیای شرقی بسیار موفق تر و کارآمد تر از استراتژی های افراطی و شوک درمانی غربی ها بوده است. ببرهای جوان آسیای شرقی (کره جنوبی، هنگ کنگ، سنگاپور، تایوان)، ویتنام و چین توانسته اند به نرخ های تحسین برانگیز رشد اقتصادی در طی دهه اخیر دست یابند. اما در مقابل، بسیاری از کشورهای مارکسیستی اروپای شرقی و کشورهای مستقل شده از شوروی سابق، که اقدام به اجرای اصلاحات اقتصادی سریع و آزاد سازی سیاسی نموده اند، همگی از رکود شدید اقتصادی و یا تورم شدید رنج می برند که بخش عمده پیامدهای منفی این مشکلات، گریبانگیر اقشار آسیب پذیر جامعه خواهد شد.

آیا این تجربیات موید برتری اصلاحات تدریجی بر شوک درمانی و اصلاحات سریع و حرکت چشم بسته به سمت اقتصاد بازار آزاد در بسیاری از کشورهای در حال توسعه نیست؟ در عین حال نباید کشورهایی مانند: شیلی، چک اسلواکی (سابق) و حتی ویتنام جنوبی سابق را از نظر دور داشت که توانسته اند خود را با پیامدهای شوک درمانی تطبیق دهند. دلیل موفقیت نسبی این کشورها علیرغم استفاده از استراتژی های شوک درمانی، این بوده است که توانسته اند پیش از اجرای چنین استراتژی هایی، تغییرات لازم را در بنیان های سازمانی و اداری و نظارتی خود به وجود آورند و بستر لازم برای اجرای سیاست های اصلاحات سریع را فراهم سازند. اما برای یک مشاور خارجی مثل من، پرسش اصلی و حیاتی این است که آیا عاقلانه خواهد بود که یک اقتصاددان خارجی بدون در نظر گرفتن شرایط حاکم بر جوامع، اقدام به دیکته کردن یک سری سیاست ها و اصلاحات به مقامات دولت ها و سازمان ها نماید؟ پاسخ به این نوع پرسش ها، برای

فردی مثل من که در بطن مسائل اقتصادی جاری جهان قرار داشته است و طی سالیان خدمتش فراز و نشیب های بسیاری را پشت سر گذاشته است، آسان تر خواهد بود.

فصل یازدهم

رسیدن به
آخر خط

رسیدن به آخر خط

من در سال ۱۹۹۸ ، نوشتن این خاطرات را به پایان رساندم، یعنی تقریباً پنجاه سال پس از ملاقاتم با ناچا و علاقه مند شدن به توسعه بین المللی و پنج سال پس از بازنشستگی ام از HIID . حال که به گذشته می نگرم این احساس جدید در من قوت می گیرد که مدل توسعه اقتصادی ببرهای آسیای شرقی و پیروان آنها (اندونزی ، مالزی و تایلند) خالی از نقص و اشکال نیست به خصوص پس از بروز بحران های مالی گسترده در سال های ۱۹۹۶ و ۱۹۹۷ در آسیای جنوب شرقی. در این مدت حتی، خود سیستم جهانی سازی بازار جهانی و مأموران و سفیران آن نیز، دچار چالش شده و مورد ایراد قرار گرفته است. به ویژه به دلیل آن که باعث تشدید بی ثباتی مالی در سطح بین الملل گردیده و با انتقال سریع سرمایه ها از جایی به جایی دیگر، از تحرک نیروی کار کاسته است. HIID نیز هم اکنون در حال تجربه کردن یک بحران هویت و اعتبار می باشد، بحرانی شدیدتر و جدی تر از بحرانی که در اوایل دهه ۱۹۷۰، گریبانگیرش شده بود. این رویدادها و مسائل دیگر، این احساس را در من تقویت می کند که زمینه توسعه بین المللی و همچنین زندگی حرفه ای من به آخر خط رسیده اند.

حتی به نظر می رسد که خانواده من نیز، آنچه را که می بایستی انجام می دادند، انجام

داده اند. در سال ۱۹۹۷، ما سری به دخترمان فلورل و خانواده اش در شیلی زدیم. جایی که او و شوهرش در کنار خانواده بزرگ ناچا زندگی می کنند. در آنجا به تحقیق و مطالعه برای نوشتن کتاب های جدید پرداختیم. دختر دیگرمان نانی، با شوهرش به خوبی و خوشی در منطقه ای در کالیفرنیای جنوبی زندگی می کند و در یک شرکت چند ملیتی نیز، مشغول به کار است. سه تا از نوه های ما نیز، اسپانیایی آموخته اند و بزرگ ترین آنها چندی پیش ازدواج کرد. من و ناچا نیز در حال سپری کردن دوران بازنشستگی خود هستیم.

حرکت حرفه ای من در دهه ۱۹۵۰ شروع شد. در آن موقع جهان پر بود از تعرفه های حمایتی گسترده و کنترل های همه جانبه بر ارزهای خارجی. در آن زمان، کشورهای فقیر هم، از نظر نهادهای مدرن و مهارت های لازم برای مدیریت و سیاست گذاری اقتصادی دچار کمبودهای وحشتناکی بودند. مأموریت های من به عنوان مشاور خارجی که عمدتاً به وسیله بنیاد فورد تأمین مالی می شد، با هدف کمک به ایجاد سازمان ها و نهادهای برنامه ریزی و سیاست گذاری و آموزش افرادی برای آن زمان ها صورت گرفت. بعدها در سال های دهه ۱۹۷۰ و با افزایش کشورهایی که شروع به گشودن درهای اقتصادشان به روی اقتصاد جهانی نمودند و همچنین به واسطه موفقیت چشمگیر ببرهای جوان آسیای شرقی، فعالیت های ما ابعاد گسترده تر و عمومی تری پیدا کرد و موجب شد که مشاوران اقتصادی جدید به تشویق و ترغیب کشورهای در حال توسعه برای اجرای اصلاحات بازار آزاد بپردازند.

در دهه ۱۹۹۰ ، یک گروه جدید از متقاضیان مشاوره های فنی وارد صحنه شدند. آنها کشورهای کمونیستی سابق بودند که می خواستند به کشورهای کاپیتالیستی جدید تبدیل شوند. اما، بسیاری از آنها دچار همان سرنوشتی شدند که در دهه ۱۹۵۰ برای کشورهای

فقیر رقم خورد. کشورهایی که فاقد بنیان های سازمانی و مهارت های مدیریتی لا زم برای ورود به اقتصاد بازار مدرن بودند. در سال های دهه ۱۹۹۰ مدل بازار های آزاد، بسیار پرخطرتر از آن چیزی بود که این کشورها در ابتدا می اندیشیدند.

البته این سخن من که « مشاوران خارجی جدید، به آخر خط رسیده اند » بدان معنا نیست که وجود این مشاوران، بی معنی و بیهوده است. بلکه بدان معناست که تجربیات چند دهه اخیر، ثابت کرده است که فرآیند اصلا حات و تجدید ساختار سازمان ها و نهادها و کارکنان، فرایندی بسیار پیچیده و متغیر است. امروزه بازارها بدون برخورداری از حمایت همه جانبه سازمان ها و نهادهای مدنی، به کارآمدی دست نخواهند یافت. به علا وه، اگر اصلا حات در جوامع مدرن و دموکراتیک، شرایطی را به وجود آورد که بازندگان آن بیشتر از برندگان آن باشند، نتیجه مطلوبی را نمی توان برای آن انتظار داشت. به طور کلی، اقتصاد جهانی بسیار سریع تر از سازمان ها و انسان ها در حال همگون شدن و به اصلا ح « جهانی شدن » است. امروزه توازن قدرت از مجامع محلی و دولت های ملی که به طور سنتی قدرت تهیج و تحریک توده ها و منابع را داشته اند و در بسیاری از موارد تابع منافع گروهی و طبقاتی بوده اند، به سمت مجامع بین المللی و فرا مرزی منتقل شده است. امروزه قدرت، در دست بازارهای جهانی است و در آنها، تناسب و بهره وری حرف اول را می زند. در کشورهای پیشرفته ای مانند ایالا ت متحده آمریکا، ژاپن و کشورهای اروپای غربی، بخش عمده فشار بازار جهانی، بر روی تلا ش شرکت های خصوصی برای کاهش از هزینه ها از طریق پیمان‌سپاری از مفاهیم جدید درعرصه خدمات رسانی بین المللی است و معادل انگلیسی آن out sourcing] می باشد. (مترجم)] و تجارت الکترونیک متمرکز شده است. در این کشورها، فشار برای ایجاد تعدیل، در وهله اول از جانب کارگران ناراضی و آموزش ندیده، وارد می آید. اما در کشورهای کمتر

توسعه یافته با اقتصادهای کنترلی، این فشار عمدتاً در قالب طرح های بی ثمری مانند: کوچک سازی دولت از طریق خصوصی سازی شرکت های دولتی، کاستن از کنترل ها و سوبسیدها و ارایه مجوز به بازار برای تعیین دستمزدها، قیمت ها، نرخ بهره و نرخ ارز، وارد می آید. در چنین کشورهایی. پیامدهای تعدیل اقتصادی، بار منفی سنگینی را بر دوش قشر آسیب پذیر که قسمت اعظم جمعیت این کشورها را تشکیل می دهند، وارد می آورد. این نوع تعدیل های بی هدف اقتصادی، عمدتاً توسط مدیران و دولتمردان سنت گرا و با استفاده از تکنولوژی های از مد افتاده و قدیمی و با سرمایه های اندک صورت می پذیرد. نتیجه چنین فرآیندی نیز کاملاً مشخص است: تعداد زیادی از مردم این کشورها، دسترسی مناسبی به ارتباطات و حمل و نقل مدرن ندارند و به شدت به مواد غذایی سوبسیدی وابسته خواهند بود و مسکن اجاره ای، خدمات بهداشتی نامطلوب و ناکافی و ادارات و شرکت های ناکارآمد و مملو از کارمندان بیکار و مازاد، جزء مشخصه های جدا نشدنی این کشورها خواهد بود.

روند سریع و پرشتاب اصلاحات بازار در کشورهای کمتر توسعه یافته و اقتصادهای تحولی، لزوماً منجر به اجماع عمومی و همسویی اقشار مختلف اجتماع نمی گردند، مگر این که از سوی اصلاحات فرصت و شانس کافی داده شود تا در آینده ای نزدیک توانایی ها و ظرفیت های خود را ارتقا بخشند. اما متأسفانه شاهد آن هستیم که بازارها در بسیاری از کشورهای در حال توسعه، چندان متعادل و منسجم نیستند و در بیشتر موارد تحت سیطره شرکت های قدرتمند و متصل به مراکز قدرت سیاسی قرار دارند که جز به منافع خود، به چیز دیگری نمی اندیشند. در نتیجه، اصلاحات سریع در چنین کشورهایی یا به ایجاد الگویی سوسیالیستی - کمونیستی شبیه شوروی و بلوک شرق خواهد انجامید و یا این که به بی نظمی و بی قانونی دامن خواهد زد. در کشورهایی مانند روسیه،

مغولستان و تعدادی دیگر از کشورهای مشابه، وضعیت به گونه ای آشفته و نابسامان است که ما را به یاد ایالات متحده آمریکا در دهه ۱۹۳۰می اندازد یعنی زمانی که گرفتار رکود بزرگ و رواج گروه های گانگستری بود و یا حتی دوران غرب وحشی.

به عقیده من، دلیل چنین آشفتگی ها و بی نظمی هایی در کشورهای کمونیستی پیشین و همچنین کشورهای عقب مانده آفریقایی، فقدان بنیان های سازمانی لازم برای نهادینه کردن قواعد جدید بازی می باشد. در جوامع دموکراتیک و پیشرفته امروزی توسعه این بنیان ها و زیر ساخت ها شامل برنامه های کمک به اقشار آسیب پذیر جامعه از جمله: بیمه بیکاری، امنیت اجتماعی، کوپن های تغذیه و برنامه های آموزشی کارگران که وابستگی چندانی به دخالت مستقیم دولت در بازارها ندارد، می گردد. یکی دیگر از عوامل تأثیرگذار بر این روند، وجود نظام های کارآمد قضایی و حقوقی در جامعه است که باعث می شود تا حقوق افراد و شرکت ها پایمال نگردد و از سوءاستفاده دولت و مقامات از قدرت جلوگیری شود. در چنین کشورهایی، به ندرت پیش می آید که قانونگذار به دلایل شخصی یا گروهی، قوانین را به طور رسمی و علنی زیر پا گذارد چون که در این صورت، از سوی مطبوعات آزاد و همچنین افکار عمومی آگاه و جستجوگر، در امان نخواهد بود. در چنین کشورهایی، ناکارآمدی و ضعف عملکرد سازمان ها و شرکت ها، از چشم تیزبین ممیزان دولت و بازرسان دور نخواهد ماند.

بنابراین، فکر می کنم آنچه را که من در این مجموعه خاطرات ارایه نمودم و عقایدی که در زمینه پیشبرد فعالیت های مأموران جدید، مطرح ساختم، همچنان کارآمد و ارزشمند می باشد. به عقیده من اگر مشاوران اقتصادی خارجی، به جای پند و اندرز دادن، به آموزش و پرورش نیروهای نخبه اقدام کنند و اجرای اصلاحات تدریجی را با توجه به میزان توسعه یافتگی سازمانی و زیر بنایی کشورها، تنظیم و برنامه ریزی نمایند، بسیار

مفیدتر و کارآمدتر خواهند بود. این امر برای کشورهایی که در آینده نیاز به مشاوره های سیاسی - اقتصادی و کمک های فنی خارجی برای تقویت بنیان های سازمانی و برنامه ریزی ملی و تحلیل های اقتصادی خواهند داشت، از اهمیت بیشتری برخوردار خواهد بود. با این حال باید دانست که بسیاری از کشورهای در حال توسعه، دارای خیل عظیمی از اقتصاددان های تحصیل کرده در دانشگاه های غربی هستند و برخی از کشورهای آمریکای لاتین و آسیا توانسته اند خود را به تدریج بالا بکشند و در زمره کشورهای جدیداً صنعتی شده یا NIC قرار گیرند. در حالی که کشورهای رها شده از جنگ استعمار یا کمونیزم، همچنان در حل منازعات و مشاجرات قومی و قبیله ای و فرقه ای و یا تقلید کورکورانه از کشورهای غربی برای مدرن شدن هستند. با نگاهی گذرا به تاریخ، به ویژه جنگ ها و منازعات کشورهای آمریکای لاتین پس از استقلال از اسپانیا، می توانیم به بی ثمر بودن و زیان بخش بودن این مسائل پی ببریم.

در میان مدت، رهبران کشورهای کمتر توسعه یافته به ویژه در افریقا، می کوشند تا با قبضه کردن، تبارگرایی، خویشاوند گرایی و فساد، اصلاحات را دستاویزی برای تبلیغات بقای خود قرار دهند. البته چنین امری مختص آفریقا نمی باشد، حتی در ایالات متحده در دوران مهاجرت بزرگ نیز، ما شاهد چنین فعالیت هایی بودیم. یادم می آید روزی در همین زمینه با رییس جمهور بولیوی، آقای « پاز استنسورو » که رهبری انقلاب مردم بولیوی را بر ضد حکومت ثروتمندان در سال ۱۹۵۲ بر عهده داشت، صحبت می کردم. «پاز» توانسته بود پس از انقلاب و برای اولین بار، اکثریت رنگین پوست [اکثراً سرخپوست] جمعیت بولیوی را در حکومت سهیم کند و به آنها حقوقی برابر در زندگی اجتماعی ببخشد. تا آن زمان، اکثریت سرخپوست کشور، هیچگاه در معاملات سیاسی و اداره کشور شرکت داده نشده بودند. آنها حتی مجاز به ورود به اماکن عمومی پایتخت

نبودند. بنابراین، رئیس جمهور «پاز» حق داشت که ادعا کند با سهیم کردن این افراد در حکومت ولو به بهای سرکوب سایر نژادها و گروه ها، به آنها زندگی مجدد بخشیده است.

پس می بینیم که تبارگرایی و یا حتی فساد می تواند به عنوان ابزاری مؤثر برای جلب حمایت و حفظ نیروی سیاسی در کشورهای استبدادی و بسته، به کار آید. کشورهایی که می کوشند خود را تبدیل به جوامعی مدرن و دموکراتیک نمایند. اما در چنین محیطی نمی توان به ایجاد اقتصاد بازار رقابتی و سالم، حتی با مشارکت مشاوران خارجی و با تخصیص هزینه های کلان امیدوار بود. بدون وجود قوانین شفاف و مدون و زیر ساخت های منظم، هرگونه تلاشی برای ایجاد بازارهای رقابتی، تبدیل به یک نوع «تنازع بقاء» در کارزار سیاست و اقتصاد خواهد شد. کارزاری که در آن همیشه قوی تر، برنده است. مصداق چنین حالتی را می توان در کشورهای در حال توسعه آمریکای لاتین و حتی آسیای شرقی به روشنی مشاهده نمود.

در فصل دهم کتاب، به این موضوع اشاره کردم که مدل اصلاحات تدریجی در آسیای شرقی، در مقایسه با مدل شوک درمانی استفاده شده در کشورهای کمتر توسعه یافته آمریکای لاتین و کشورهای بلوک شرق، کارآمدتر و مؤثرتر است. کشورهای آسیای شرقی توانستند به جای حذف کورکورانه و بی هدف شبکه های حفاظتی و نظارتی دولت و بدون متزلزل ساختن زنجیرهای کنترل و فرمان، به یک توسعه اقتصادی پایدار و بازار آزاد رقابتی دست یابند. این کشورها آنقدر در افزایش رشد سریع اقتصادی موفق بودند که حتی زیان دیدگان و بازندگان جریان اصلاحات را به سکوت و رضایت وادار ساختند. اما امروزه همین کشورهای موفق، مجبور شده اند تا برای مقابله با بحران های مالی احتمالی نظیر آنچه در سال ۱۹۹۶ و ۱۹۹۷ روی داد، به اتخاذ سیاست های شوک درمانی و تشویق رکود اقتصادی دست، بزنند. بدیهی است که این امر نارضایتی

تعداد روز افزون بازندگان روند اصلاحات را به دنبال خواهد داشت. اما ایراد کار در کجاست؟

تبارگرایی، خویشاوندگرایی و فسادی که در بسیاری از کشورهای کمتر توسعه یافته و جوامع تحت کنترل و فرمان رواج دارد، باعث فقدان یا نارسایی یکی از مهم ترین و اساسی ترین ملزومات بازار آزاد در اقتصاد جهانی، یعنی مقررات دولتی کارآمد در بخش بازارهای مالی، می گردد. چنانچه قوانین و مقررات مالی، ضعیف و سست باشند و سپرده گذاران و سرمایه گذاران نسبت به سازمان های مالی داخلی بی اعتماد گردند، فرار سرمایه حتمی خواهد بود که در این حالت، « جهانی سازی به یک شمشیر دو لبه تبدیل خواهد شد». از یک سو به نظر می رسد که سیاستمداران و تجار، به بهترین نحو می توانند از مزایای جهانی سازی برای تحکیم موقعیت خود استفاده کنند، و از سویی دیگر "پول جهانی شده " ممکن است باعث سقوط و اضمحلال آنها گردد. حتی اگر آنها از نفوذ داخلی خود بر موسسات و نهادهای مالی نیز استفاده کنند. پس پول متحرک مثل "شمشیر داموکلس" عمل می کند. شمشیری که دولت ها را وادار می سازد تا در اقتصاد باز، راستگو و امانت دار باشند و از حیله گری و دغل بازی خودداری کنند. اما، همین پول می تواند بسیار خطرناک و ویرانگر باشد: « پول موجودی عصبی است » موجودی که به خاطر یک شایعه بی اساس یا رویدادی کم اهمیت، کوله بار خود را می بندد و از کشورها خارج می شود و در نتیجه باعث بی ثباتی و ورشکستگی اقتصادهای پر رونق و مستحکم می گردد.

[شبیه رویدادی که در آسیای جنوب شرقی در سال های ۱۹۹۶ و ۱۹۹۷ به وقوع پیوست . (مترجم)]

بنابراین، ما وارد دنیای جدیدی شده ایم که در آن هیچ کشوری از پیامدهای ناگوار و ویرانگر فرار سرمایه های بین المللی در امان نیست، به ویژه کشورهایی که به وسیله

بحران های اقتصادی تهدید می شوند. چنین کشورهایی تنها یک راه پیش رو دارند و آن هم تحمیل مجدد کنترل های دولتی و شوک درمانی است، آن هم با پیامدهای خاص آن. اما امروزه بحران های مالی آنقدر خطرناک و افسار گسیخته شده اند که کنترل های دولتی را بی اثر سازند. نمونه بارز این بی اثری را می توان در تجربه بولیوی در اواسط دهه ۱۹۸۰ مشاهده کرد. در سال های میانی دهه ۱۹۸۰، بولیوی شاهد تورم بسیار شدیدی شبیه آنچه که من در دهه ۱۹۵۰ تجربه کرده بودم. در آن سال ها یادم هست که مزد یک آرایشگر را با چک دادم، آن هم به این دلیل که اگر می خواستم آن پول را به صورت نقدی پرداخت کنم، می بایستی چند بسته پول به همراه خود می داشتم ! یکی از جوک هایی که در آن دوران بین مردم نقل می شد، این بود که دزدانی که یک ماشین ویژه حمل پول را دزدیده بودند، ترجیح دادند تا پول های بی ارزش داخل آن را بیرون بریزند، تا بتوانند سریع تر فرار کنند! در چنین شرایطی شوک درمانی ممکن است مناسب تر و کارآمدتر باشد، چون که با فرآیندهایی مانند: آزادسازی نرخ ارز و خودداری بانک مرکزی از چاپ اسکناس جدید، می توان از میزان نارضایتی اجتماعی و فشار بر روی اقشار آسیب پذیر جامعه کاست، هر چند که این امر باعث افزایش رکود اقتصادی می گردد.

جالب این جاست که مشاور خارجی پیشنهاد دهنده این استراتژی به دولت بولیوی در آن سال ها، کسی نبود جز، « جفری ساکس » که یک اصلاح طلب تندرو مانند « رائول پربیک » یا « ریچارد گیلبرت » بود. ساکس پس از اتمام پروژه اش در بولیوی راهی کشورهای استقلال یافته از شوروی سابق شد و کوشید تمام این استراتژی ها را در آنجا نیز به اجرا درآورد. اما نتیجه کار او. این شد که نه تنها بازارهای این کشورها، از کنترل خارج شدند، بلکه بسیاری از شرکت های دولتی نیز، بدون هیچ گونه برنامه ریزی و هدف مشخصی، « خصوصی » شدند. چنین اقدامات کورکورانه و نابخردانه ای وضعیت

بسیار وخیم و خطرناکی را برای این کشورها به ارمغان آورد و استراتژی شوک درمانی که در بولیوی تا حدی موفق بود، در اینجا تبدیل به یک کابوس شد.

در « روسیه »، خصوصی سازی سریع شرکت های دولتی باعث شد تا سیاستمداران و گروه های سیاسی و حامیان مالی آنها، کنترل دارایی های ارزشمند کشور را در دست بگیرند. شبکه حمایتی دولت نیز، پیش از شکل گیری یک سیستم رفاهی جدید، فرو پاشید و در نتیجه، بخش اعظم اقشار محروم جامعه نتوانستند از مزایا و فرصت های ناشی از برداشته شدن کنترل های دولتی، بهره مند گردند. در چنین شرایطی است که فقط به یک پیامبر می توان امید بست که بیاید و مردم را به سوی سرزمین موعود رهبری کند.

تجربه HIID در روسیه، درس دیگری برای ما بود تا از خطرات و دشواری ها و چالش های پیش روی مشاوران خارجی فعال در کشورهایی که از نظر سیاسی آشوب زده هستند، با خبر گردیم. مضمون این درس، آن بود که فعالیت های مشاوران خارجی در کشورهایی نظیر روسیه نباید به گونه ای باشد که در جهت خواسته ها و تمایلا ت سیاسی گروه های خاصی از قدرت شکل گرفته باشد. ماموریت های مشاوره فنی گروه هایی مانند: مشاوران HIID نباید جنبه سیاسی و گروهی پیدا کند. متأسفانه در سال های اخیر شاهد رویدادها و تصمیم گیری هایی در HIID بوده ام که باعث بی هویتی و سردرگمی این سازمان شده است. چنین به نظر می رسد که HIID کنونی تفاوت های فاحشی با سازمانی دارد که من در ابتدا بدان پیوستم. DAS سابق ، سازمانی بود متشکل از چند گروه از اقتصاددان های مجرب که سالیان متمادی را در کشورهای خارجی به تقویت سازمان ها و ارایه آموزش های ضمن خدمت برای کارکنان دولت گذرانده بودند. اما HIID کنونی سازمانی است به ظاهر همه فن حریف که از گروه های متنوع و ناهمگون آموزشی و تحقیقاتی تشکیل می شود و هدف اصلی اش نیز گسترش هر چه بیشتر مرزهای دانش در

عرصه توسعه می باشد. در نتیجه، کار مشاوران خارجی در آینده عبارت خواهد بود از کمک به تعمیم نتایج تحقیقات آکادمیک به ایجاد و تقویت سازمان ها و نهادهای اقتصادی و مالی کشورهای خارجی و همچنین سازمان های منطقه ای و بین المللی. این روند در زمینه های گوناگونی چون حفاظت از محیط زیست، بهداشت عمومی و سیاست گذاری های کلان اقتصادی، در حال شکل گیری است و HIID می کوشد تا نسبت به طراحی مجدد ساختار کمک های مالی بین المللی اقدام نماید.

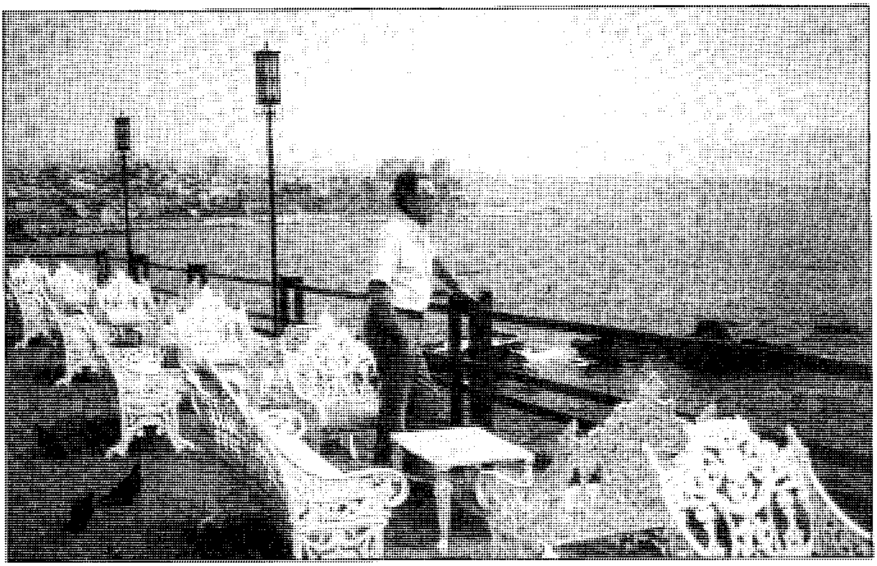
به عقیده من، مشاوران خارجی می توانند با انجام مأموریت های برون مرزی، از جهات مختلف برای HIID مفید باشند. از یک سو آنها می توانند با اجرای پروژه های فنی و خدماتی و کسب درآمد در آن کشورها باعث تأمین مالی هزینه های اداری HIID گردند و از سویی دیگر پیوند مستحکمی بین مرکز تحقیقات هاروارد و فعالیت های عملی حل مشکلات کشورهای میزبان خود ایجاد کنند. آنها درک بهتری از شرایط عینی و واقعی حاکم بر کشورهای مورد مشاوره خود دارند و به نحو بهتری می توانند وقایع و تحولات سیاسی و اقتصادی روی داده در آن کشورها را تجزیه و تحلیل کنند. تجربه شخصی من در این زمینه، کاملاً اطمینان بخش و مؤثر بوده است. در بنگلادش، من کوشیدم تا فرصت های ارزشمند و بی نظیر موجود در آن دیار را به همکاران خود نشان دهم و اصلاحاتی را رهبری کنم که برندگان آن بسیار بیشتر از بازندگان آن بودند و نیز شبیه همین فرصت ها را در سایر کشورهایی که در آنجا حضور داشته ام، یافته ام و کوشیده ام تا مزایای ناشی از اصلاحات را به حداکثر و خطرات ناشی از آن را به حداقل برسانم.

در « کلمبیا » نیز تلاش کردم تا همکاران و دست اندرکاران محلی را وادار سازم تا تمام مسؤولیت اصلاحات را خودشان بپذیرند. این ابتکار عمل نه تنها باعث شد تا مسؤولان و کارشناسان محلی احساس کنند که فرآیند اصلاحات به خودشان و کشور

خودشان تعلق دارد، بلکه این تردید که دولت کلمبیا فقط با انگیزه جلب کمک های مالی بین المللی، دست به اصلاحات زده است را نیز از میان برد. باید قبول کنیم که حتی خود «هاروارد» نیز، از رواج این احساس منفی، صرف نظر از درست یا غلط بودن آن، چندان راضی نخواهد بود.

بنابراین، من همچنان معتقدم که مشاوران خارجی نقشی تعیین کننده و تاثیر گذار در HIID بازی کرده و می کنند. هرچند که در سال های اخیر، تأکید کمتری بر تقویت بنیان های سازمانی و آموزش های ضمن خدمت در سیاست گذاری های HIID صورت گرفته است، اما مشاوران خارجی تنها کسانی هستند که قادر به ایجاد یک پل ارتباطی بین تئوری و عمل و بین دانشگاه و سازمان ها می باشند، ارتباطی که می بایستی کاملاً نزدیک و دو طرفه باشد. با این حال، آن تعداد از مشاوران خارجی که مشارکت فعالی در تحقیقات و آموزش های رسمی HIID ندارند، پس از بازگشت به کمبریج با مشکلی بزرگ مواجه می شوند و آن عدم برخورداری از دانش و آگاهی های کافی برای انتقال تجربیات به دیگران می باشد. بنابراین، رهبری جدید HIID باید یکی از اولویت های اصلی خود را جلوگیری از چنین ناهماهنگی ها و کمبودها قرار دهد.

هنگامی که یک مشاور خارجی به پایان زندگی حرفه ای اش می رسد، باید به پاره ای از پرسش های چالش برانگیز و جدی پاسخ گوید. بعدها چه روی خواهد داد؟ آنچه که مسلم و غیرقابل انکار می باشد این واقعیت است که این چرخه و مسیر، قابل تکرار نخواهد بود. شاید برخی از کشورها، اقدام به اخراج مأموران جدید و بستن مجدد اقتصاد خود نمایند، اما من اطمینان دارم که روند جهانی سازی، همچنان به مسیر خود ادامه می دهد و در این راه فرصت های ارزشمند و بی نظیری را پیش پای کشورهای در حال تحول و ترقی می گذارد. چنین کشورهایی خواهند توانست با تقویت بنیان های سازمانی



نیم قرن پس از ازدواج رویایی در وینا دل مار شیلی، ۱۹۹۷

و تحلیلی، ریسک ها و مخاطرات روند جهانی سازی را به حداقل برسانند و از پیامدهای منفی جهانی شدن، مانند: بی ثباتی اقتصادی یا توزیع نابرابر درآمدها، درامان باشند و برای این کار می توانند از مشاوران خارجی نیز کمک بخواهند.

به عقیده بسیاری از کارشناسان و صاحب نظران، کنترل و مدیریت « کاپیتالیزم جهانی» به وسیله کشورهای در حال توسعه، به مراتب دشوارتر و پیچیده تر از تجربه پیشین این کشور ها در تطبیق یافتن با اقتصاد بازار در چند دهه پیش خواهد بود. پس HIID، می بایستی موقعیت خود را در قبال رویارویی با این چالش ها استحکام بخشد. به پایان رسیدن زندگی حرفه ای ام، رضایتمندی و غرور بی اندازه ای را در من و ناچا به وجود آورد.

دشواری ها و مشکلا تی که من و ناچا در دوران طولا نی خدمتم با همدیگر آنها را حل کردیم، باعث استحکام هر چه بیشتر روابط بین ما شد.

سفر دور و دراز ما، علی رغم دشواری ها و دردسرهای آن، باعث منتفع شدن من، ناچا، دخترانمان و تمام کسانی که با آنها کار کردیم، گردید و امیدوارم که نسل آینده که این خاطرات برای آنها و آگاهی هر چه بیشترشان از چالش ها و مشکلا ت دنیای به شدت متحول فردا، نگاشته شده است، بتوانند کلید رهایی و کامیابی را بیابند و جهانی بهتر و زیباتر بسازند.

آنچه که دوست دارم نوه هایم و به عبارت بهتر « نسل فردا » از خواندن این داستان بیاموزند، درک بهتر و روشن تر از وضعیت متغیر جهان و تنوع چشمگیر و شگفت آور جوامع انسانی از نظر ویژگی ها، آرمان ها و ایده آل هایی است که آنها را در کنار یکدیگر نگه داشته است. چنانچه نسل آینده بتواند از ریشه و ماهیت این تنوع ها آگاه گردد، دیگر تمایلی به قضاوت یک طرفه و کورکورانه در مورد دیگران (ملل دیگر) و آنچه که آنها باید انجام دهند، نخواهد داشت. من امیدوارم که نسل آینده به خوبی بیاموزد که چگونه می توان با ناامیدی و بی انگیزگی و حتی شکست مقابله کرد و چگونه می توان از شکست ها ناامید نشد و آنها را تبدیل به پلی برای پیروزی نمود و چگونه می توان بر کمبود ها و کاستی های این جهان متغیر، غلبه کرد.

امیدوارم که همکاران جوانم در سازمان ها و مراکز مشاوره فنی و تحلیل گری اقتصادی و سیاسی، نیز بتوانند با خواندن خاطرات من به درک بهتری از ویژگی ها و مشکلا ت حرفه « مشاوره خارجی » در طی نیم قرن اخیر دست یابند و مهم تر از همه این که به این یقین و حقیقت انکار ناپذیر برسند که « یک فرمول و راهکار واحد برای حل مشکلا ت کشورهای مختلف وجود ندارد. بلکه برای هر کشوری فرمولی خاص و متناسب با شرایط آن باید سنجید. فرمولی که با توجه به ویژگی های انسانی، فرهنگی، دینی، اجتماعی، و البته اقتصادی هر کشور، تعیین می گردد. » ما مشاوران خارجی و

ماموران جدید، می توانیم به بهترین نحو به همکاران خود در کشورهای در حال توسعه برای رشد همه جانبه و پایدار، یاری رسانیم. آن هم نه با پند و اندرز دادن، بلکه با آموزش و اطلاع رسانی درست و گذاشتن تمام مسؤولیت پیشنهاد و اجرای پروژه های توسعه ای بر دوش خود آنها.

ما باید متقاعدشان کنیم که با آنها و در کنار آنها هستیم، نه ماموران و مزدوران سازمان های بین المللی که در پی اجرای اصلاحات مورد نظر خود در کشور های دیگر هستند. پس باید کاری کرد که حرفه مشاوره خارجی همچنان به عنوان حرفه ای شریف و نجیب، باقی بماند.

سخن آخر

همانطور که انتظار می رفت، با انتقال مرکز تحقیقات HIID و مرکز آموزش آن به مدرسه دولتی «کندی»، دانشگاه هاروارد در آغاز سال ۲۰۰۰ تصمیم به انحلال HIID گرفت و مراکز تابعه آن را بین دانشکده های مختلف خود پخش نمود. در نتیجه تجربه منحصر به فردی که به وسیله «ادمیسون» آغاز شده بود، پایان پذیرفت و پس از آن، خود دانشگاه هاروارد، مسؤولیت مستقیم آموزش و تامین مالی مشاورانی را که مایل به فعالیت در کشورهای خارجی و اجرای پروژه های فنی و توسعه ای در آن کشورها را بر عهده گرفت و در هر یک از دانشکده های خود، که هر کدام وارث بخشی از بدنه HIID بودند، به تربیت مشاورانی با تخصص های گوناگون اقدام نمود.

اینک نه تنها زندگی حرفه ای من به پایان رسیده است، بلکه به نظر می رسد که حرکت سریع و پرشتاب جهانی سازی اقتصاد نیز، رو به کندی نهاده و بسیاری از کشورها را متوجه پیامدهای منفی و چالش برانگیز خود ساخته است. به گونه ای که بسیاری از شرکت کنندگان در اجلاس سازمان تجارت جهانی نسبت به عواقب وخیم حرکت افسار گسیخته و کورکورانه به سمت جهانی شدن هشدار دادند. هم اکنون بسیاری از قواعد بین المللی بازی، از سوی کشورهای کمتر توسعه یافته، نادیده انگاشته می شود، قواعدی که با هدف تقویت و افزایش حمایت ها از حقوق بشر، حقوق نیروی کار و حفظ

محیط زیست، شکل گرفته اند. امروزه، کشورهای کمتر توسعه یافته، خودشان در حال نوشتن قواعد جدید بازی هستند. قواعدی که با توجه به تحولا ت مالی بین المللی و تجارت جهانی در حال شکل گرفتن هستند و هضم آنها از سوی کشورهای توسعه یافته، دشوار و یا شاید غیر ممکن به نظر می رسد.

بنابراین، به نظر می رسد کشورهای در حال توسعه، برای کمتر کردن فاصله خود با کشورهای توسعه یافته می بایستی دست به متحول سازی نظام های مقرراتی و سازمانی خود بزنند تا از مزایای رقابت در بازارهای آزاد برخوردار گردند. وظیفه مشاوران خارجی یا همان مأموران جدید در این میان، عبارت است: از دست برداشتن از پند و اندرز دادن و روی آوردن مجدد به آموزش و نهاد سازی.

اما بر خلاف زندگی حرفه ای ام، زندگی خانوادگی من هنوز به پایان راه نرسیده است. من و ناچا سالگرد ازدواج طلایی خود را در سال ۲۰۰۰، جشن گرفتیم و قصد داریم تا نسخه هایی از خاطرات من و ناچا را در یک مراسم باشکوه بین اعضای خانواده و دوستان نزدیکمان توزیع کنیم. امیدوارم که پایان زندگی شخصی ام در دنیایی بزرگ تر و زیباتر رقم بخورد. مطمئن هستم که روابط انسانی بین افراد که همواره آنها را در کنار یکدیگر نگه می دارد، تا ابد ادامه خواهد داشت و هیچگاه به پایان نخواهد رسید.

the new Missionaries

Memoirs of a Foreign Adviser in Less-Developed Countrries

Richard D.Mallon

Harvard Institute for
International Development